



العروض الناجحة

PRESENTATIONS

«ركّز على
العروض الناجحة
لتغوز
باهتمام الحضور...».

جايمس أورورك

مؤلف الكتاب الدراسي الأكثر رواجاً عالمياً «اتصالات الإدارة»







تأليف
جايمس أورورك

ترجمة
جنيفر عطية

مراجعة وتحرير
مركز التعريب والبرمجة





يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
The Truth About: Confident Presenting
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
FT Press
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

الطبعة الأولى
1430 هـ – 2009 م

ISBN: 978-614-02-0792-9



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: (961-1+) 785107 - 785108 - 786233
ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: (961-1+) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (9611+) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (9611+) 786233

المقدمة

أجرى جون كوتر الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد، دراسة على أكثر من مدير عام ناجح على مدى خمس سنوات فتبيّن له أنهم يقضون معظم أوقاتهم مع آخرين، بمن فيهم مساعدوهم والمسؤولون عنهم فضلاً عن دفق من الأشخاص من خارج شركتهم. وفق دراسة كوتر، لا يعمل المدير بمفرده إلا حوالى 25 في المئة من وقته بينما يستخدم معظم الوقت الذي يقضيه مع الآخرين في التحدث والإصغاء فضلاً عن تكريس ساعات لا يستهان بها لتقديم الأفكار والأعمال إلى الآخرين.

توصّل مستشار الإدارة ديردره بوردن إلى نتيجة مشابهة. فوجد أنّ المدراء الناجحين يقضون حوالى 75 في المئة من أوقاتهم في التفاعل الشفهي مع الآخرين: على الهاتف، ووجهاً لوجه، وضمن اجتماعات، وفي تقديم العروض إلى المجموعات الكبيرة والصغيرة. في الواقع، يتم نقل معظم المعلومات في إطار الأعمال والإطار الاجتماعي المعاصر شفهياً، وغالباً ما تتم صياغة أبرز أفكارنا ضمن عروض نقدمها إلى عملائنا، والمساهمين في شركتنا، والمسؤولين عنا، وصانعي القرارات الرئيسيين.

لا مفر من الأمر. في مرحلة ما من حياتك المهنية، سيُطلب منك تقديم عرض. بيد أنّ المشكلة تكمن في خوف معظم الناس من هذه الخطوة. بالفعل، يمكننا إعداد مذكرة أو كتاب أو تقرير أو رسالة إلكترونية في محيط منـزلنا أو مكتبنا الهادئ والمريح، ولكن الوقوف أمام مجموعة من الأشخاص لتقديم أفكارنا- أو لحثّهم على العمل- يخيف الكثيرين.

شئت أم أبيت، أنت تخضع إلى تقييم من قبل كل الحاضرين. فيتم تكوين رأي عنك ونقدك. قيمتك بالنسبة إلى الشركة، وحياتك المهنية، ومصيرك على المحك خلال الدقائق الخمس عشرة إلى العشرين التي يستغرقها العرض. لا عجب أن ينتاب الناس شعور بالتوتر.

أنا أعلّم التحدث علناً إلى طلاب كليات إدارة الأعمال، والمسؤولين الحكوميين والعسكريين، والمحترفين على الأصعدة كافة منذ أكثر من 35 عاماً، وقد تعلمت حقيقة واحدة وبسيطة عن التحدث علناً: فهو ليس بالأمر السهل، ولكن يمكن القيام به من دون أدنى شك. قد قمت بمساعدة الناس على تخطي مختلف مخاوفهم، ومصادر قلقهم وخشيتهم، وشاهدتهم يدهشون الحضور بمهارات العرض التي اكتسبوها. إذا استطاعوا تحقيق هذا النجاح، فهذا يعني أنك أنت أيضاً قادر عليه.

باستطاعة هذا الكتاب السهل والصغير تحقيق ثلاثة أمور لك. أولاً: سيساعدك على تشخيص قدرات التحدث التي تتمتع بها حالياً إذ يمكنه تقدير مستويات مهاراتك وتحديد استعدادك للعرض. ثانياً: سيقدّم لك المعايير التي تسيطر على سوق أميركا الشمالية. فستقرأ بالتفاصيل عن توقعات العالم العملي والمهني. وأخيراً، سيزوّدك بالعدة اللازمة للاستعداد، والتحسن، وتقديم العروض. يتضمّن هذا الكتاب هذه الوظائف كافة، موزّعة على 51 حقيقة.

بيد أنّ أبرز الحقائق التي يجب تعلمها هي التالية: لم يولد مقدمو العروض العظماء هكذا بل اكتسبوا مهاراتهم بفضل التركيز على الرسالة التي ينقلونها، واحتياجات الحضور، ونمط المنظمة، وتفاصيل التقديم. فيساهم كل من المثابرة والتكريس مع بعض التمرّن مساهمة كبيرة في تحويلك إلى متحدث علني ممتاز. إليك التفاصيل في الصفحات التالية.

الحقيقة – 1: ليس التحدث علناً بالأمر السهل،ولكن يمكن تحقيقه من دون أدنى شك

إذا قدّمت عرضاً في أحد الأيام، فستفهم القلق الذي ينجم عن التحدث علناً. حتى المتحدثون ذوو الخبرة قد يشعرون بالارتباك، ويتصببون عرقاً، ويختلجهم الشعور بالقلق والخوف. هذا الموقف ليس سوى ردّ فعل طبيعي لوضع يبدو مهدِداً. وحين تعلم أنه يتم وضعك تحت مجهر التقييم سيتزايد شعورك بالتهديد الذي يؤدي إلى إفراز الغدة الكظرية، واتساع البؤبؤ، وتشنج العضلات، ورد الفعل (الكرّ أو الفرّ). أنت تفهم العواقب الناجمة في حال لم تبلِ بلاء حسناً أو أخفقت في التأثير في الحضور أو لم تنجح في إرضاء عميل مهم. تعلم جيداً ما قد يخفق العرض.

يميل المتحدثون الماهرون إلى التركيز على ما سيُنجح عرضهم. فيركّزون على النواحي الإيجابية من الرسالة، وعلى كيفية انتفاع الحضور منها.

يميل المتحدثون الماهرون إلى التركيز على ما يُنجح العرض. فيركّزون على النواحي الإيجابية من الرسالة وعلى كيفية انتفاع الحضور منها. حين يكتشفون ردّ فعل إيجابـي من المستمعين، يفيدهم هذا الإدراك في تعزيز الثقة بالذات، والاطمئنان، والإيمان بأنّهم قادرون على النجاح.

في الواقع، التحدث علناً ليس سوى مهارة أي أنه لا يولد معك ولا تكتسبه طبيعياً. ما من شك أنّك تولد مع نـزعة طبيعية إلى الكلام والحركة، ولكن نظراً إلى نطاق الصوت البشري الضيق، تهدف هذه المهارات فقط إلى إنشاء علاقات بين الأشخاص أو ضمن مجموعات صغيرة. أما التحدّث إلى حضور أوسع، فيشكّل مهارة يجب تعلّمها، والتمرّن عليها، وتعزيزها عبر الفرص المتكررة.

تذكّر أنّ قليلين هم الأولاد الذين يجيدون التحدث علناً. فكيف يصبح مدراء شباب (وغيرهم) ماهرين إلى هذه الدرجة في تقديم المعلومات إلى حضور لا يهمه التعلّم ولا يحفزه؟ بل أكثر من ذلك، كيف يجعلون الحضور يتفاعل مع الرسالة التي يتشاركونها معه؟ تكمن الإجابة، جزئياً، في الردّ على السؤال التقليدي المبتذل في نيو يورك، "كيف أصل إلى قاعة كارنيجي؟": "تمرّن، تمرّن، تمرّن".

لقد تحوّل أشخاص لا يملكون قدرة طبيعية واسعة إلى متحدثين علنيين مميّزين عند بلوغهم العشرين والثلاثين من أعمارهم. يبلور أعظم المتحدثين، ورجال السياسة، والقادة في عالم الأعمال مهارات التحدث عن طريق تحليل حضورهم من جهة وهدفهم من الخطاب من

جهة أخرى. فيستعدون لأدق التفاصيل، ويبحثون عن فرص لتقديم العروض؛ ثم يكتشفون ما كان فعالاً من التعليقات التي يزوّدهم الحضور بها.

كل متحدث صادق سيعترف أنه يشعر بالقلق أو بالتوتر قبل أي عرض. وقد تكلم مضيفون وممثلون هزليون كالراحل جوني كارسون وديفيد لاترمان بإسهاب عن القلق الذي يرافق اعتلاء المسرح لتقديم عرض. ما من فرق شاسع بينهم وبين معظم المتحدثين ضمن جلسة تدريب. يستخدم المقدمون الذين يتمتعون بخبرة واسعة هذا الخوف لصالحهم إذ يراجعون التعليقات، ويفكّرون في ما يتوقعه الحضور منهم، ويتمرنون على كلام الافتتاحية، ويدمجون جوهر رسالتهم بذاتهم. باختصار، يستعدون للعرض.

قد يبدو كبار المتحدثين أنّهم يقومون بأدائهم بسهولة تجعل العرض يبدو عفوياً، ولكن أكثرهم صدقاً سيعترف أنّ الأمر لم يكن سهلاً إذ تطلب تحسنهم التكريس، والانضباط، والالتزام. يمكنك أن تحذو حذوهم. آن الوقت لتبدأ.

الحقيقة - 2: الاستعداد مفتاح النجاح

يتضمّن الاستعداد الفعال لتقديم عرض أكثر من مجرد تمرّن، ولكن الأمر سهل نسبياً إذا قمت به خطوةً خطوة.

في القرن الرابع قبل الميلاد، جمع الفيلسوف الإغريقي أرسطو تلاميذه حوله بالقرب من مدينة أثينا، ونقل إليهم حكمة من حكمه: سيسير الخطاب بشكل أفضل إذا كنت مستعداً. في مجموعة من محاضراته، التي نُقلت شفهياً عبر الأجيال، ومن ثم دوُنت تحت عنوان فنّ الخطابة، يشرح أرسطو أنّ كل متحدث يجب أن يركّز على ثلاثة اعتبارات بشكل خاص: الحضور، والهدف، والمناسبة.

ما يهم فعلاً هو ما يريده الحضور.

ما من شك في أن يتصدّر الأولويات. فلولاه لما كان العرض موجوداً. لا يهم ما تريده أنت. لا يهم مدى أهمية الرسالة أو قوتها . ما يهم فعلاً هو ما يريده الحضور. إذا لم تقدّم عرضاً يعتبره الحاضرون مثيراً للاهتمام أو جذاباً أو مفيداً أو قيّماً أو جديراً بالتفكير، فسيتجاهلونك. بالطبع، قد يتصرفون بتهذيب. قد يومئون برؤوسهم، ويبتسمون، ويبدون مهتمين، ولكنهم يفكّرون في أعماق أنفسهم بأمر آخر. فهم يسمعون ما يريدون سماعه، وفق احتياجاتهم ومصالحهم، وليس وفق احتياجاتك ومصالحك أنت. لذا، عليك اكتشاف ما يريدونه أو يحتاجون إليه وتزويدهم به. ستكمن مكافأتك في انتباههم التام وربما في تحقيق السلوك المرجو.

وكذلك . خذ الأسئلة التالية في الاعتبار: لمَ تتحدث إلى المجموعة، في المناسبة، حول الموضوع؟ ما سبب وجودك هنا؟ قد تعتقد أنه لبيع منتج أو مفهوم أو فكرة. قد تريد حثّ الحضور على القيام (أو على عدم القيام) بعمل. بيد أنّ هدفك أعمق من ذلك. يجب أن تعرف النتيجة المرجوة. يقدّم أرسطو ثلاثة أسباب تجعل المتحدث يتوجّه إلى الحضور: التبليغ أو الإقناع أو الإلهام. بعض العروض تُعزى إلى الأسباب الثلاثة مجتمعة؛ أما بعضها الآخر فيركّز على سبب واحد. يستند الخيار الذي تتخذه إلى النتيجة التي تتصوّرها لهذا الحضور بالتحديد.

ميّز بين الأهداف الإخبارية والأهداف الإقناعية فيما تستعد للعرض.

ميّز بين الأهداف الإخبارية والأهداف الإقناعية فيما تستعد للعرض. في حال كان هدفك الإخبار، لا يمكنك الدفاع عن فكرة واحدة فقط، ولا يمكنك إعطاء آرائك بلا مبرر خلال العرض. من ناحية أخرى، إذا كنت تأمل أن تؤثر في ما يعتقد به أو لا يعتقد به الحضور، لا تكتشف كيفية حثهم على الاهتمام بالموضوع فحسب بل أيضاً كيفية تقديم براهين

يجدونها غير قابلة للنقض.

قبل سنوات، كنت ضابطاً في القوات الجوية الأميركية، وعينت في قاعدة تزويد وقود استراتيجية في شرق كندا. كان موظفو الجناح يجتمعون أسبوعياً في قاعة المؤتمرات لتقديم تقرير إلى القائد حول المسائل والأعمال المتعلقة بالقاعدة. وكنا نتلقى تقريراً موجزاً حول حالة الطقس من الرجل المختص بالأرصاد الجوية الذي كان يحضر الاجتماع مجهزاً على الدوام بجداول، ورسوم بيانية، وخرائط، وأنظمة ضغط منخفض، وغيرها. حتى إنّه كان يحمل مؤشرة قابلة للطي. كان يخبرنا بأدق التفاصيل عما حدث في اليوم السابق، وعما سيحدث على الأرجح في الساعات الأربع والعشرين إلى الثماني والعشرين التالية وعن التوقعات المناخية للأيام الخمسة التالية. ومهما كانت توقعات الطقس سيئة (وكان لابرادور معروفاً بقساوة عواصفه)، لم ينصح القائد ولا مرة بنقل أسطول الناقلات إلى موقع آخر. لم تكن هذه وظيفته. كانت مهمته إخبارية بحتة. كان يزوّد القائد والموظفين الأعلى مرتبة بالمعلومات التي يطلبونها، ومن ثم يدعهم يقومون بالحديث الإقناعي. فاستيعاب الشاب المختص بالأرصاد لدوره في هذه الحالة وقيامه بتوقعات دقيقة حول حالة الطقس أبقياه بعيداً عن المتاعب وحائزاً على رضا قائده.

أخيراً، كذلك مهمة أيضاً. بالإضافة إلى معرفة من سيسمع حديثك وهدف عرضك، قد يهمك أيضاً معرفة المناسبة. فتتطلب حالات كثيرة عرضاً أنيقاً وإخبارياً. أما حالات أخرى، فتتطلب تضمين موضوع ما في الخطاب من وحي المناسبة. فقد تضفي بعض المناسبات لهجة واضحة ومفيدة على خطابك، كذكرى الميلاد (السلام على الأرض، المحبة بين جميع البشر) أو ذكرى الشكر (نحن شاكرون لما لدينا وشاعرون مع الفقراء) أو ذكرى الاستقلال (ثمن الحرية اليقظة الدائمة). لن تضمن نجاح عرضك بالاستعداد عن طريق التفكير في الحضور، والهدف، والمناسبة فحسب، ولكنك ستزيد فرص النجاح من دون أي شك.

الحقيقة - 3: التمرين أساسي

ُطلب منا جميعاً التحدث أحياناً من دون أن يتسنى لنا الوقت لأن نتمرّن على أدائنا (أي حديث مرتجل)، ولكن الحضور يعرف في هذه المناسبات أنه طُلب منك . فلن ترتفع التوقعات ولن تزداد المطالب.

إذا تضمّن عرضك أكثر من مجرد تقديم شخص آخر، من الأفضل أن تستعد له عن طريق التمرن على الحديث، أكثر من مرة واحدة. وإذا كانت النتيجة تهمك، لا تفكّر حتى في إلقاء الخطاب من دون التمرن على التعليقات التي ستعطيها.

إذا كانت النتيجة تهمك، لا تفكّر حتى في إلقاء الخطاب من دون التمرن على التعليقات التي ستعطيها.

يقدّم التمرّن ثلاث منافع على الأقل إلى خطابك. أولاً: يحدد مشاكل التوقيت المحتملة. فبعد تكرار خطابك مرة أو مرتين ستعرف إذا ما كان لديك الكثير أو القليل أو ما يكفي لتقوله. هل التوقيت مهم؟ إنه أساسي في الواقع. في معظم اجتماعات شركات أميركا الشمالية، يتناول المسؤولون الكلام ختاماً مما يعني، طبعاً، أنّ الأفراد ذوي مرتبة أدنى في الشركة يتكلمون أولاً. وفي حال طالت عروض هؤلاء الأخيرين كثيراً أو تجاوزوا الوقت المخصص لهم، سيتكلم الأشخاص الأهم في الاجتماع أقل مما خططوا له، وهو أمر لا يسرّهم أبداً.

طُلب مني منذ بضع سنوات أن أنضم إلى فريق التواصل ضمن شركة بوينغ لعقد اجتماع في مقر الشركة الرئيسي في شيكاغو. بدأ الاجتماع على ما يرام بتقديم بعض العروض الموجزة من قبل مدراء المشاريع ورؤساء الأقسام الأدنى مرتبة. غير أن عرض امرأة شابة من قسم تواصل الموظفين استغرق عشرين دقيقة فيما طُلب منها إطلاع المجموعة على أحدث أنشطتها بثماني دقائق. وحين انتقل الكلام إلى جوديث مولبرغ، نائب الرئيس الأول لتواصل الشركة، لم يبقَ سوى القليل القليل من الوقت وكان على رئيس المسؤولين التنفيذيين أن يعطيَ تعليقاته. فقالت مولبرغ: "لم أصبح مسؤولاً تنفيذياً أعلى في هذه الشركة باستخدام وقت حديث الآخرين. لذا سأختصر كلامي كثيراً". فتكلمت لبضع دقائق، ثم أعطت الكلام إلى رئيس المسؤولين التنفيذيين حارصة على منحه الوقت الكافي ليتحدث. بعد الاجتماع، أوقفت السيدة مولبرغ مديرة المشروع الشابة في الرواق، وعبّرت عن استيائها من عرضها. وفيما ابتعد الجميع عنهما مسافة ثلاثة أمتار، بات واضحاً أنّ الشابة من قسم تواصل الموظفين كانت تعاني مما يشير إليه بعض المدراء

مع رئيستها.

ثانياً: يفيد التمرّن في تحسين الانتقال من فكرة إلى أخرى. فيما تتمرن على خطابك، يمكنك تحديد النقاط الصعبة والعمل على الانتقال بوضوح من نقطة رئيسية إلى نقطة أخرى. قد تواجه كلمات أو أفكاراً أو مصطلحات لا تفهمها. (فتقف أمام خيار: اكتشف معناها أو لا تستخدمها). قد تجد كلمة أو جملة جيدة حين تكتب خطابك على جهاز الكمبيوتر ولكنك تدرك في ما بعد أنها لا تبدو مناسبة لسبب أو لآخر. كما وقد تجذب بعض الكلمات النظر أكثر من السمع، ولن تكتشف هذه المشاكل إلا خلال التمرن على الخطاب.

أخيراً، يساعدك التمرن على صقل أدائك وبناء ثقتك. بالفعل، فيما تطلّع أكثر على الكلمات والجمل والمفاهيم في خطابك، تدمج معناها بذاتك وتزيد ثقتك بنفسك في ما يتعلق بالتكلم علناً أمام حضور. هذا ويحسّن التمرن سرعة التكلم وأسلوب التعبير أيضاً.

تشير سرعة التكلم إلى عدد الكلمات التي تلفظها في الدقيقة الواحدة. تذكّر أنّ معظم الأحاديث تتضمّن 125 إلى 140 كلمة في الدقيقة الواحدة. في قاعة اجتماعات مجهزة بمكبرات صوت، قد تضطر إلى تخفيف سرعة الكلام. كما وقد تضطر إلى الإبطاء في حال كان موضوع خطابك تقنياً أو معقداً أو غير مألوف بالنسبة إلى الحضور. أما أسلوب التعبير، فيعني اختيار أين تتوقف مؤقتاً أو كلياً وأين تتنفس وأين تبدأ من جديد. متى أصبحت حسن الاطّلاع على محتوى خطابك، ستعرف على نحو أفضل أين تتوقف مؤقتاً، وأين تتنفس، ومتى تصمت قبل استئناف الفكرة التالية.

يمنحك كل تمرن فرصة إضافية لبناء المهارات والثقة بالذات.

حين تتمرن، قف وتكلم بصوت مرتفع. لا تتردد. افعل المستحيل لتخيّل الحضور أمامك منتظراً أن يستمع إلى خطابك. قم بتوقيت نفسك فيما تتمرن، وحدد في الأوراق (إن كنت تستخدم أوراقاً) الكلمات التي يجب التشديد عليها والأماكن حيث يجب التوقف مؤقتاً. في حال كنت تخطط لاستخدام الملاحظات، اجعلها بسيطة، ومختصرة، وسهلة الاستخدام والقراءة. تذكّر أنّ الحضور لا يريدك أن تتلو عليه بل أن تتكلم معه. سنتوسّع في موضوع استخدام الملاحظات والأوراق في ما بعد. لكن تذكّر فقط أنّ كل تمرّن يمنحك فرصة إضافية لبناء المهارات والثقة بالذات. صدقني، ستظهر المنافع في الوقت المناسب.

الحقيقة - 4: يتحسّن أداؤك بمنافسة متحدثين بارعين

يسجّل منحنى التعلم تقدماً في عملية التعلم لدى شخص يكتسب مهارة جديدة. فيجد علماء النفس التربويون أنّ معظم المتعلمين يشهدون تقدماً بطيئاً في البداية، يليه تسريع ملحوظ في اكتساب المعلومات أو المهارة الجديدة، ثم يليه تسطح المنحنى مع مرور الوقت. بمعنى آخر، يتقدم معظم التلاميذ في أول الطريق بصعوبة نموذجية في تعلم المفاهيم، والمفردات، والعمليات المتعلقة بتعلم مهارة جديدة، مما يثبط همة العديد منهم، فيفكرون في الاستسلام. على سبيل المثال، تذكّر حين حاولت تعلم العزف على البيانو أو ركوب الدراجة. يتطلب اكتساب مهارة حركية معقدة الانضباط، والصبر، والتكريس.

تثبت الأبحاث التي أُجريت على التحدث علناً ظاهرتين أساسيتين متعلقتين بالتعلم. أولاً: يمكن أن يظهر برنامج مكثف من التعليم، والتمرن، والنقد تحسناً ملحوظاً في الأداء، وذلك خلال فترة قصيرة من الوقت نسبياً. وثانياً: قد تؤدي الثقة التي يتم اكتسابها في أوائل العملية إلى مستويات إنجاز أعلى مع مرور الوقت.

يمكن استخلاص دروس سهلة من هذه الأبحاث. فتعلّم التحدث علناً أسهل بكثير، مثلاً، من تعلم الكتابة أو الإصغاء المتعمق والنقدي. كما وتؤدي الثقة دوراً بارزاً في تحفيز المتحدثين الذين لا يتمتعون بخبرة كافية على متابعة الكلام، والتمرن، وقبول التحدي الذي يواجهونه في ظروف ضاغطة ومحفوفة بالمخاطر. فأنت تكتسب الثقة مع كل عرض ناجح تقدمه إذ يلهمك بأن تقبل التحديات التي تقدمها فرص أخرى ومخاطر إضافية. تبدأ العملية بالتعليم، الذي يعني في الواقع مراقبة المتحدثين الماهرين والإصغاء إليهم. يبدو الأشخاص الذين يقفون أمام حضور، ويقدمون عروضاً بنجاح - أي يخبرون قصصاً غير قابلة للنقض أو يسردون حكايات دراماتيكية أو يعطون إثباتاً قوياً- نادرين نسبياً في بادئ الأمر. معظمنا لا يعرف أناساً كثيرين يملكون هذه المهارة، ولكنني متأكد أنك تعرف أشخاصاً كهؤلاء أكثر مما تعتقد.

فكّر في أفضل المتحدثين الذين تعرفهم، أولئك الذين يجيدون التحدث علناً كلما وقفوا أمام حضور. دار العبادة في منطقتي فيها رجل يجيد التحدث علناً. حين يقف على منبر الوعظ ليلقي عظته فهو لا يقرأها من مجموعة ملاحظات يكون قد أعدها مسبقاً. بل يقف من دون أن يخبئ أي أوراق، ويبقي عينيه مسمرتين على الحاضرين

ويتكلم معنا. هو مليء بالثقة ومفعم بالحماس وصوته رنان. وتتسم هذه التجربة بالحيوية، بالنسبة إليه وإلى الحضور على حدٍّ سواء. غالباً ما يبدأ حديثه بقصة عن حدث جديد أو عن أشخاص التقى بهم للتو. كما ويخبر أحياناً عن أحداث حصلت معه خلال طفولته ومن ثم يربطها بالنص الديني الذي قرأه.

ما يجعله متحدثاً بارعاً؟ أولاً: لا يقرأ لنا ولا يعظ بل يتحدث مع أبناء رعيته ويتشارك معهم بعض الحكم التي يعتقد أنّها ستحسّن حياتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتمرن على عظته إلى درجة أنّه لن ينسى ما سيقوله، فهو يعلم أي كلمات وصل تفيد وأين عليه التوقف ليستعيد أنفاسه. كما ويعرف كيف يبقي الحديث حياً، وأين يتوقف مؤقتاً ويجذب اهتمامنا، ومتى يبدأ بالنقطة التالية. بصراحة، نحن نستلذ في الإصغاء إليه حتى ولو كنا قد سمعنا القصة عينها من قبل. فهو يخبرنا ويقنعنا ويلهمنا في الوقت نفسه. وإليك منفعة حقيقية ربما لم يخطط لها: نحن نتعلّم أموراً جديدة منه.

من يفكّر في تقديم العروض وفي التحدث علناً يسجّل ملاحظات عقلية فيما يتكلم رجل الدين الآنف الذكر. فيفكّر الأكثر ذكاء بين الحاضرين: " " أو " ". بعض الأشخص يفكّرون في أمور أخرى: فواتير غير مدفوعة أو سيارة يودون شراءها أو أحداث ستحصل خلال الأسبوع القادم. وبعضهم الآخر يفكّر في الطعام أو يقاوم الرغبة في النوم. ولكن معظم الناس ينتبهون إلى كلام هذا المتحدث بالذات، لأنه بكل بساطة بارع في التقديم.

انظر إلى فرصة إصغاء كفرصة تعلم، وسجّل ملاحظات عقلية دقيقة.

بدلاً من أن تقنع نفسك بأنّك لن تصبح ببراعته، اسأل : " انظر إلى فرصة إصغاء كفرصة تعلّم، وسجّل ملاحظات عقلية دقيقة. ليست كل الدروس إيجابية. بين الحين والآخر، تلتقي بمتحدث سيئ (شخص مرغم على الوقوف أمام الحضور والتبليغ عن مهمة كان من الأفضل أن يعد رسالة إلكترونية عنها)، وتقول لنفسك ! أو . هذه الدروس بأهمية النقاط الإيجابية والمليئة بالحيوية التي تتعلمها من متحدثين يتمرنون جيداً على خطابهم. في العام 2007، ألقى رئيس مجلس إدارة مايكروسوفت بيل غيتس خطاب حفلة التخرّج في جامعة هارفرد. فاستعد لهذا الخطاب بقراءة الخطاب الذي ألقاه في حفلة تخرّج العام 1947 جورج سي. مارشال، وزير الخارجية في ذلك الحين، حيث حدد برنامج الإغاثة الاقتصادية الجريء الذي رفع أوروبا من خرائب الحرب العالمية الثانية. ضمّن غيتس في خطابه بعض الكلمات والأفكار

من خطاب مارشال ساعدت على تشكيل نظرته الخاصة إلى العالم الذي سيواجهه المتخرجون الجدد. أعد غيتس خطاباً خاصاً به، ولكنه وجد من دون شك مقاربة ناجحة ومتحدثاً موهوباً في مارشال. إليك اقتراح آخر: فيما تصغي إلى أفضل المتحدثين الذين تجدهم ضمن مجتمعك، قم بصياغة بعض الأسئلة التي تركز على ما تودّ تعلّمه بشكل خاص منهم، واسألهم كيف يقومون به بإيجاز وتهذيب. أظن أنّك ستجد العديد من هؤلاء المتحدثين مستعدين للاجتماع بك، ولتعليمك، ولتقديم النصح إليك.

الحقيقة - 5: ضع أهدافاً لعرضك

إذا كنت ستطلب من الناس الاستماع إلى عرض (أو إذا أرغمهم المسؤول عنك على ذلك)، يجب أن تعطيهم سبباً وجيهاً أو أكثر للقيام بذلك. غالباً ما تكون هذه الأسباب ذات صلة مباشرة بثاني اعتبارات أرسطو: الهدف. فاسأل نفسك: "
."

لنبدأ بمراجعة أهدافك للعرض. ألا تملك أهدافاً؟ حسناً، عليك التريث والتفكير في ذلك أولاً. ماذا تريد أن تحقق من هذا العرض؟ تذكّر أنّ الإجابة عن هذا السؤال يجب أن ترتبط باحتياجات الحضور واهتماماته. على الأرجح أنّك تريد مساعدته على تعلم شيء أو على فهمه أو على تقديره. قد تساعده على القيام بأمر ما. يتم قياس نجاح عرضك بمدى استيعاب الموضوع أو تقديره من الحضور حين تنتهي من التحدث أو ربما بمدى قدرة الحضور على القيام بما تعلمه. تذكّر، إذا لم تحقق الأهداف الرئيسية التي تضعها- سبب تحدثك إلى مجموعة معيّنة- لن يهم بتاتاً تنظيم خطابك الذكي ولا طريقة إلقائه البارعة.

إذا احتجت إلى أكثر من جملة واحدة لإعلان هدفك، فلست واضحاً بشأنه.

تكمن القاعدة الأولى من عملية تحديد أهداف العرض
. إذا احتجت إلى أكثر من جملة واحدة لإعلان الهدف، فلست واضحاً بشأنه. لنضرب مثلاً:
. هذا الهدف محددٌ على نحو مناسب، وهو مباشرٌ ضمن المعقول. قد تضطر إلى تحديد بعض المصطلحات ومن ثم إلى شرح طريقة العمل، ولكن الهدف ينبغي أن يكون محدّداً في جملة واحدة. بالطبع، مشكلة هذه الجملة هي أنها ليست واضحة تمام الوضوح. لنضرب مثلاً آخر:
. يتميّز هذا الهدف بأنه أكثر تحديداً وأنه قابل للقياس. متى تشرح المصطلحات وتظهر للحضور كيف تجري عملية تخفيف زمن الحسابات، تستطيع إثبات علاقتها بالربحية.

تكمن القاعدة الثانية من عملية وضع الأهداف
. بالفعل، قد تبوء بالفشل إذا طلبت الكثير قبل الأوان. احرص على أن يقع هدفك ضمن منطقة راحة الحضور. إذا طلبت ما يفوق مستوى راحته، سيرفض حججك مهما كنت زلق اللسان وسلس البيان. أما القاعدة الثالثة فهي
.
عليك التمييز بين الأهداف الإخبارية والإقناعية والتأكد من أنّ الحضور يعرف ما تريده أن يفهمه أو يقوم به. ستكون النتيجة عرضاً سهل

التقييم نسبياَ وستصل إلى مستوى نجاح عادل وبسيط.

احرص على أن يقع هدفك ضمن منطقة راحة الحضور.

هذا وتقدّم الأهداف المحددة بوضوح منافع أخرى. أولاً: يساعدك وضع الأهداف على تحديد ما إذا كنت تحتاج فعلاً إلى تقديم العرض. قد تتوفّر طريقة أخرى أبسط وأسهل وأقل تكلفة لنقل المعلومات إلى الحضور. ثانياً: قد تساعدك الأهداف المحددة بوضوح على تركيز انتباه الحضور وطاقته. عليك معرفة سبب توجّهك إلى الحضور وما يتوقع كل منكما نتيجة للعرض. ثالثاً: تسمح لك الأهداف المحددة بوضوح بالتركيز على احتياجات الحضور بدلاً من احتياجاتك الخاصة. تذكر أنّ العرض يتعلق به. قد تبدو هذه الفكرة منافية للبديهة ولكنها صحيحة. أخيراً، يشكل الهدف المحدد بوضوح الطريقة الوحيدة لقياس نجاح عرضك. ومن دون هدف، لا يمكن التمييز بين نتيجة وأخرى.

الحقيقة - 6: يشكّل العرض فرصة تعلّم

يشكّل كل عرض فرصة تعلّم للحضور. قد يراجع هذا الأخير مفاهيم وأفكاراً مألوفة، أو قد يكتشف معلومات لم يسبق له أن تلقاها من قبل. بالنسبة إلى كل من يجلس أمامك، يشكّل العرض الذي تقدمه فرصة لتعلم أمر جديد أو لتعزيز عملية تعلم سابقة.

في منتصف القرن الفائت، قاد أستاذ جامعي يدعى بنجامين بلوم مجموعة من زملائه في دراسة عملية تعلم الناس. وكانت من أبرز نتائج البحث التي توصلوا إليها نظام تصنيف استُخدم لدراسة مختلف أنواع التعلم. خلال الدراسة التي أجروها على طلاب الجامعات في مختلف أنحاء الولايات المتحدة، اكتشفوا أنّ عملية التعلّم تقع بالإجمال ضمن ثلاث فئات:

- المعرفة: المهارات العقلية التي تتضمن نقل المعلومات حول موضوع من المتحدث إلى المستمع مباشرة.
- الموقف: تطوّر مشاعر أو مجالات عاطفية، مما يؤدي إلى تقدير الموضوع أو تقييمه على نحو أفضل.
- المهارات: مهارات يدوية أو جسدية. قد تكون هذه المهارات معقدة كتعلم الإبحار أو بسيطة كتعلم ركوب الدراجة.

عليك أن تفكّر في أهداف العرض من ناحية ما تريد أن يتعلمه الحضور. فيختلف تعلّم تقدير التعبير المجرد أو الشراب الفرنسي الجيد تمام الاختلاف عن تعلّم السباحة أو حساب الإقرار الضريبـي السنوي. لنركّز على فئتي التعلّم الأوليين، ونبدأ بمجال المعرفة. فقد حدد بلوم وزملاؤه هيكلية فهم تنتقل من مراحل التعلّم الأساسية إلى مستويات جد متقدمة. بينما تضع أهداف عرضك، حدد أي مستوى من مستويات التعلّم التالية سيناسب الحضور أكثر:

- المعرفة: يتضمّن هذا المستوى أنواع الملاحظة الأساسية وتذكّر المعلومات، كمعرفة التواريخ والأحداث والأماكن والأفكار الرئيسية.
- الفهم: يفوق هذا المستوى التذكّر الأساسي إذ يستلزم فهم معنى الوقائع، فضلاً عن القدرة على ترجمة المعرفة إلى سياق جديد. يجب أن يتمكّن الحضور من ترجمة الوقائع والمقارنة والتغاير واستنتاج الأسباب وتوقّع العواقب.
- التطبيق: في هذه المرحلة، يستطيع الحضور استخدام المعلومات والأساليب والمفاهيم والنظريات في حالات جديدة. فيمكنه حلّ التمارين باستخدام المهارات والمعرفة المطلوبة.
- التحليل: يسمح هذا المستوى للحضور بتمييز الأنماط وتنظيم الأجزاء. يمكن للحضور فهم المعاني المخفية وتحديد المكوّنات.
- التركيب: في هذه المرحلة، يستطيع الحضور استخدام أفكار موجودة لابتكار أفكار جديدة، والتعميم من وقائع مقدمة، وربط المعلومات من مختلف المجالات، والتوقع أو الاستنتاج.
- التقييم: يشكّل التقييم أسمى مستويات التعلّم، حيث يستطيع الحضور المقارنة والتمييز بين الأفكار، وتقييم النظريات والعروض. يتخذ الحضور خيارات على أساس حجج معقولة ويتأكد من قيمة الإثبات. كما ويملك المتعلمون الأذكياء القدرة على إدراك الذاتية

في هذه المرحلة.

يشمل الموقف طريقة تعامل الناس مع الأشياء عاطفياً، كالمشاعر والقيم والتقدير والحماس والتحفيز والآراء. تتراوح مستويات التعلّم ضمن هذا المجال من السلوك البشري الأبسط إلى الأكثر تعقيداً.

- التلقي: يشمل الوعي الأساسي فضلاً عن الإرادة لسماع معلومات مختارة. فإذا لم تنتبه إلى أمر ما (ربما لعدم فهمك إياه)، لن تقدّره على الإطلاق.
- التجاوب: يتضمّن هذا المستوى المشاركة الناشطة من قبل الحضور. عليه الإصغاء إلى ظاهرة معيّنة والتفاعل معها. قد تشدد الأهداف على التقيّد أو الإرادة للرد.
- القيمة: أي القيمة التي يعطيها شخص لغرض أو ظاهرة أو سلوك معيّن. يتراوح التقييم من قبول بسيط إلى حالة التزام أكثر تعقيداً.
- التنظيم: يمكن للحضور أن ينظم القيم ضمن أولويات عن طريق مغايرة مختلف القيم، وحل التعارض بينها، وإنشاء نظام قيم فريد خاص.
- إضفاء صفة ذاتية: في هذه المرحلة، يملك الحضور نظام قيم يتحكم بتصرفه. يتسم نظام القيم الذي تعلمه الحضور من عرضك بشموله، وبثباته، وبقابلية توقعه، وبميزات المتعلّم الفرد، وهذه الصفة الأخيرة هي الأهم.

قد يختلف ما الحضور عن موضوع ما تمام الاختلاف عما حيال هذا الموضوع.

ماذا تعني لك هذه الفئات بصفتك متحدثاً؟ أولاً: تشير إلى أن ما الحضور عن موضوع ما يختلف تمام الاختلاف عما حيال هذا الموضوع. فالمعرفة والموقف مسألتان متباينتان بالنسبة إلى الكثيرين. إذا تحدثت إلى الحضور عن الإبحار، يختلف نقل المعلومات عن وظائف الشراع والدفة وأدوات الإبحار الأساسية تمام الاختلاف عن إقناع الناس بالتمتع بالإبحار في طقس عاصف. بغية تحقيق ذلك، توجّه إلى مواقفهم حول الموضوع وأقنعهم بمواجهة مخاوفهم والتغلّب عليها.

إنّ معرفة ما تريد أن يتعلمه الحضور منك أساسي لتقييم نجاحك كمتحدث. كما ويهم أيضاً تحديد أهدافك بوضوح، ووضعها على مستوى يناسب الحضور. تأكد من أنّك لا تتناول أفكاراً لا يفهمها الحضور ولا تطرح أفكاراً ومفاهيم جد أساسية تهين مستوى فهمهم.

الحقيقة - 7: التحدث هو العمل

وفق المستشار ديردره بوردن، يقضي مدراء مختلف الصناعات حوالى 75 في المئة من أوقاتهم في التفاعل الشفهي. تتضمّن هذه التفاعلات اليومية الحوار الفردي، والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المرئية، وتقديم العروض إلى مجموعات صغيرة، والتحدّث علناً إلى حضور أكبر مع تزايد هذا النوع الأخير أكثر فأكثر.

بينما ينتهي الأمر بجزء لا يستهان به من عمل المدير كتابياً- ولا سيما أهم المشاريع والأفكار- يتم إعداد الجزء الأكبر من القرارات شفهياً. ينقل المدراء ويكتسبون معظم المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بأعمالهم عن طريق التكلم بعضهم مع بعض. في الواقع، سيخبرك معظمهم أنّهم لا يغادرون اجتماعاً منعقداً مع مجموعة زملاء للعودة إلى أعمالهم المكتبية. فهذه الاجتماعات، والأحاديث، والعروض هي أعمالهم.

ينقل المدراء ويكتسبون معظم المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم عن طريق التكلم بعضهم مع بعض.

إذاً، دعونا نفهم لماذا يتكلم المدراء. غالباً لا تملك خياراً. بصفتك مديراً، ستجد نفسك بين الحين والآخر تستعد للتكلم عن موضوع تفضّل عدم مناقشته مع حضور معيّن. لا يستمتع أحد بالتوجّه إلى لجنة المسؤولين التنفيذيين في الشركة بشأن نقص في الميزانية الربع سنوية، ولكن عليك القيام بذلك لأنّه جزء من مسؤولياتك الإدارية. فأنت تقدّم عروضاً كثيرة لأنه يُطلب منك ذلك أو يتوجّب عليك. لا يسهل التحدث في هذه الظروف، ولكن يجب أن لا تخاف من تنفيذ هذه المهمة.

بيد أنّ فرص تحدّث عديدة هي إرادية بطبيعتها. فتتحدث أحياناً لأنك تختار ذلك. تتوجّه إلى مجموعة موظفين لتشاركهم الأخبار السارة في أنّ الشركة قد أبرمت صفقة مهمة كانوا قد عملوا بجهد للحصول عليها. كان بإمكانك مشاركتهم هذه المعلومات عن طريق رسالة إلكترونية أو مذكرة، ولكنك فضّلت أن ترى وجوههم، وتسمع هتافاتهم، وتشاهدهم يهنئون بعضهم.

أما في مناسبة أخرى، قد تشرح لصف ابنتك الابتدائي ما نوع عملك. (وقد يكون هذا الموقف أصعب من اجتماع موظفين) أو قد تقبل دعوة النادي المحلي للتحدث خلال الغداء الذي ينظمّه أسبوعياً. ستزيد ثقتك بنفسك، وتتحسّن كفاءاتك وجرأتك وقدرتك على التكلّم علناً مع كل فرصة تُسنح لك للتحدث وكل خطاب تلقيه.

تتحوّل كل فرصة تحدّث، حتى ولو غير إرادية، إلى فرصة لإظهار

معرفتك ومهاراتك. أدركت جوان فينسي، نائب رئيس القسم المالي في شركة فيشر العلمية الدولية في بيتسبرغ، بنسيلفانيا، صحة ما ذكرنا مباشرة من وظيفة سابقة:

قبل سنوات، كنت أعمل كمدققة قسم لشركة عقدت مؤتمراً عالمياً لمدققيها. طُلب من جميع المدققين في الشركة تقديم عرض خلال المؤتمر. كانت شركتنا قد اشترت للتو منظمة أخرى، ولكننا لم ندرك أنّ الشركة كانت تخطط لإعادة تنظيم هيكلتها وتخفيض عدد المدققين.

يشكل كل من السيطرة على الوضع وإعداد نفسك للنجاح مفتاحي الحصول على تقييم ناجح على الدوام.

بالطبع، كان المدراء حاضرين. فحصل كل منا على بضع دقائق . أبلى بعض المدققين بلاء حسناً في إظهار مهارات تقديم قوية ومحتوى متماسك. أما بعضهم الآخر، فلم يقدم عرضاً جيداً. افترضوا أنّ هدف العروض كان نقل المعلومات حول أقسام الشركة إلى الحاضرين في المؤتمر.

بعد حوالى شهر، وجد المدققون الذين لم يظهروا مهارات تقديم جيدة أنفسهم يتفاوضون حول تعويض نهاية الخدمة.

فيما لم يتم ذكر رابط بين العروض السيئة وإنهاء الخدمة على الإطلاق، لم يتم صرف سوى الأفراد الذين لم يقدموا عروضاً جيدة.

حتى لو لم يتم تبليغك صراحة بأنّك تخضع إلى تقييم خلال خطاب تلقيه، من الواضح أنّه يتم وضعك تحت مجهر التقييم. يشكّل كل من السيطرة على الوضع وإعداد نفسك للنجاح مفتاحي الحصول على تقييم ناجح على الدوام.

الحقيقة - 8: اعرف ما يبحث عنه الحضور

لا شيء مهم أكثر من الحاضرين. بعض المتحدثين ينظرون إلى الحاضرين كعدو: فهم الذين يضعون ضغطاً على المتحدث وهم الذين يطرحون الأسئلة الصعبة وهم الذين يستحيل إرضاؤهم.

لكن في الواقع، الحاضرون هم السبب الوحيد لوجودك هنا. سأتناول في ما بعد موضوع تحليل الحاضرين والتعرّف إليهم أكثر. أما الآن، فلنركز على ما سيبحث الحاضرون عنه في عرضك.

سيخبرك معظم الحاضرين أنّهم يأتون إلى العرض بحثاً عن شيء إيجابـي ومفيد يمكنهم استخدامه. بالإجمال، يقيّم الحاضرون هذا المحتوى بثلاث طرق: التنظيم، والتعبير، والدعم.

الحاضرون هم السبب الوحيد لوجودك هنا.

أبسط المعايير الثلاثة وأسهلها في الشرح. تكمن مهمتك في تنظيم عرضك على نحو يفهمه الحاضرون. كلما كان العرض منظماً، ازدادت فرص انتباه الحاضرين وقيامهم بما تريد. إذا جعلت يقومون بالعمل لأنّك لا تستطيع تنظيم أفكارك أو لا تريد ذلك، لن يعجبهم الأمر كثيراً. أما إذا شعر الحاضرون بالتحفيز، وعرفوا أنّهم سينتفعون من تنظيم المعلومات التي تقدمها، قد يتابعون العرض. لن يعجبهم الأمر ولكنهم سيشاركون. لكن إذا لم تبرر المكافأة المجهود، سيصرف الحاضرون انتباههم عنك.

يمكنك استخدام أي نمط من الأنماط التنظيمية هذه لتجعل العرض مفيداً ومثيراً للاهتمام وسهل الفهم.

- الترتيب الزمني: يشكّل الوقت نمط التحكّم في هذه الحالة. ابدأ من البداية وانتقل إلى النهاية. أو ابدأ بحدث معيّن وانتقل عكسياً في الوقت. زوّد عرضك بمراجع زمنية باستمرار للحفاظ على انتباه الحاضرين.
- التنظيم الموضوعي: حين تتساوى المواضيع بأهميتها، نظّم خطابك وفق المواضيع، على التوالي.
- السبب والنتيجة (المُسَبَّب): يفيد هذا النوع من التنظيم إذا كنت تأمل الحصول على نتيجة من سبب معين معروف أو إذا كنت تأمل أن تكتشف سبب حدث معروف أو نتيجة.
- مشكلة-حلّ: ينظر هذا النمط في طبيعة مشكلة، ويقدّم حلولاً بديلة، ومن ثم يزن هذه الحلول وفق مجموعة قيم يعرضها المتحدث. إنّ الخطابات المستخدمة في هذا النمط تقدّم عادة إلى المستمع حلاً معيناً يفضله.
- الجغرافيا: يطغى نمط البوصلة هنا. فينتقل الكلام من الشرق إلى الغرب أو من الشمال إلى الجنوب أو باتجاه آخر قابل للتحديد بسهولة.
- المكاني: حين لا تناسب البوصلة، قد تريد أن تنظم حديثاً من الأمام إلى الخلف أو من اليسار إلى اليمين أو من الأعلى إلى الأسفل أو من الداخل إلى الخارج أو من طرف إلى طرف أو وفق طريقة أخرى غير جغرافية. يفيد نمط التنظيم هذا حين يُطلب منك مثلاً وصف غرض حسي أو ترتيب أغراض في غرفة.

أما فيشير إلى طريقة تسليم رسالتك. يتضمن هذا المعيار الكلمات التي تختارها، وأسلوب التعبير وسرعة التكلم اللذين

تستخدمهما، والطريقة التي تبيّن بها رسالتك. تذكر أنّ هدفك هو حمل الحاضرين على تقديرك والاقتناع برسالتك. كلما كان عرضك أوضح وأسهل للفهم، كلما ركّز المستمعون على ما تقوله أكثر. تكمن أفضل طريقة للتواصل مباشرة مع الحضور في استخدام الكلمات التي يفهمها. بالفعل، سيساعد اعتماد اللغة الإنكليزية العادية في خطابك على اكتساب الأصدقاء وعلى التأثير في الناس.

أخيراً، يشير إلى الإثبات الذي تقدمه لإقناع الحضور بحججك. بالإضافة إلى تأمين النظام والهيكلة، والتعبير عن نفسك بطرق يفهمها المستمع، عليك التفكير في نوع الإثبات وكميته اللذين سيقنعان الحضور، مما يتضمن المنطق أو المشاعر أو مناداة السلطة أو أمثلة عن أشخاص استخدموا أفكارك بنجاح أو تعليقات من أشخاص قادرين على التأثير في وجهات نظر الحضور وتفكيره وأفعاله.

الحقيقة - 9: يختلف التكلم عن الكتابة ل الاختلاف

قبل أن تقرر جمع الناس في قاعة واحدة والتحدث إليهم، فكّر في ما إذا كنت حقاً تحتاج إلى تقديم عرض. فقد تكون سبل التواصل البديلة أكثر إفادة فضلاً عن كونها أقل كلفة.

فكّر للحظة في الفروقات الأساسية بين التكلم والكتابة: تشكل سجلاً دائماً وتُستخدم لإظهار التفاصيل. غالباً ما تتمتع بدقة أكبر من العرض الشفهي ويمكن استخدامها للتحكم بالكلمات. من ناحية أخرى، يقدّم سياقاً أغنى، بما فيه تلميحات غير شفهية. فيبدو أقل صلابة وأقل استمرارية مع اتسامه بالمزيد من الفعالية.

إذا كنت تخطط لحشد مجموعة من الموظفين للاستماع إلى طريقة تنفيذ استراتيجية أعمال جديدة، قد يكون الخطاب فكرة جيدة، ولكن فقط إذا كان الحاضرون يمتلكون معلومات أساسية كافية لفهم ما ستقوله وإذا كان الاتصال الشخصي مع الحاضرين يساهم في تحسين أهداف كل من المتحدث والمستمعين. ما من شك في أنّ الخطاب يكلّف أكثر من رسالة إلكترونية أو مذكرة. ما عليك سوى تقسيم الأجور الشهرية على عدد ساعات العمل وضرب الحاصل بعدد الأشخاص الحاضرين في القاعة، ومن ثم إضافة مصاريف الإنتاجية والفرص التي تتم خسارتها. احرص على حساب تكاليف النقل، واستخدام القاعة، والمشروبات فضلاً عن المصاريف الإضافية الأخرى وسرعان ما تفوق تكاليف العرض الكلفة المترتبة على اعتماد سبيل تواصل آخر.

قد تتميز كتابة مذكرة أو رسالة أو تقرير أو اقتراح بفعاليتها الأكبر وتكلفتها الأقل بالنسبة إلى تقديم عرض، وفق احتياجات الحضور. كيف سيتقبل الحضور المعلومات التي تنقلها إليه؟ هل سيحتاج إلى مستوى أعلى من التفاصيل أو البيانات المجدولة لاستيعاب النقاط الرئيسية؟ هل سيتطلب جداول وبيانات ورسوم؟ هل سيحتاج إلى قراءة الموضوع وفق سرعته الخاصة وراحته والرجوع لاحقاً إلى المعلومات؟

يعمر المستند الخطي ويدوم من دون أدنى شك أكثر من الكلام. يعتمد الخيار الذي تقوم به على احتياجات الحاضرين فضلاً عن استناده في معظم الأحيان إلى تقاليد شركتك وثقافتها.

يعمر المستند الخطي ويدوم من دون أدنى شك أكثر من الكلام. يعتمد الخيار الذي تقوم به على احتياجات الحاضرين فضلاً عن استناده في معظم الأحيان إلى تقاليد شركتك وثقافتها. في شركة بروكتر أند غامبل، لا يُسمح لمدراء الماركات بطرح أي موضوع خلال اجتماع الفريق إلا إذا تم توزيع أفكارهم (وبياناتهم) أولاً على جميع أعضاء

الفريق على شكل مذكرات. وتتبع المحادثات خلال اجتماعات الفريق جدول أعمال صارم يتم إعداده قبل توزيع المذكرة.

قد يشكل البريد الإلكتروني أيضاً سبيل تواصل أكثر فعالية. ما من شك في أنّه أسرع من توزيع المستندات الورقية وأسهل من تعطيل جداول أعمال الناس لجمعهم في قاعة المؤتمرات أو مبنى الاجتماعات بغية حضورهم عرضاً ما. لكن تذكر أنّ البريد الإلكتروني شبيه بحديث شفهي أكثر منه بمذكرة أو كتاب أو تقرير أو اقتراح خطي من حيث تركيب الجملة وبنائها ولغتها.

بيد أنّ الفعالية لديها ثمن. فيما تتوفر الرسائل الإلكترونية السريعة والمرتجلة لراحة القارئ، تفتقر إلى الكثير من التركيب والجوهر في التواصل. من ناحية أخرى، تفتقر الرسالة الإلكترونية كلياً إلى التلميحات غير الشفهية كافة التي تعتبرها مهمة في حديث أو خطاب علني. ويختفي كل من تعابير الوجه، ونشاط العضلات، والوقفة، وحركة اليدين والرجلين، والتواصل بالعينين فضلاً عن التلميحات الصوتية كسرعة التكلم، وأسلوب التعبير، وطبقة الصوت ونبرته وقوته وارتفاعه، وغير ذلك. كما ويصعب عليك التمييز بين السخرية والنقد في بريد إلكتروني لأنك لا تستطيع سماع نبرة صوت الكاتب. في غياب إثبات آخر، تضطر إلى قبول المكتوب كما يبدو.

غير أنّ العرض أو الخطاب العلني يتضمن تلميحات غير شفهية. فلا داعي للّجوء إلى التعابير والوجوه الإلكترونية الباسمة الجذابة لتشرح أنك تمزح. يمكنك أن تبتسم وتنقل الرسالة في نبرة تُفهِم المستمعين أنك لست جدياً. في الواقع، تُنقل معظم المعلومات المتبادَلة بالمحادثة الإنسانية بطريقة غير شفهية. تغيب هذه التلميحات كافة عن مستند خطي، ولكن المتحدث يستطيع الاستفادة منها حين يكون الحضور في أوج الاستقبال والانفتاح.

حين كان غوردون بيثون يشغل منصب رئيس المسؤولين التنفيذيين في خطوط طيران كونتيننتل، أدرك أنّ استراتيجية جديدة لإعادة تنظيم الشركة لن تفلح أبداً إذا قام فقط بتدوينها في مذكرة أو بطبع كراسة بارعة إلى موظفيه. بالطبع، كان الموظفون يحتاجون إلى بعض المعلومات المسبقة حول خططه ولكنه عرف أنّ عليه الاجتماع بهم ضمن مجموعات صغيرة وعرض أفكاره شخصياً. فعلم أنّ حس الالتزام لديه وعزمه وحماسه ستُنقَل إلى موظفي كونتيننتل شخصياً أفضل من كتابياً.

من المهم إظهار تمييز آخر بين التكلم والكتابة. يعالج الكلام مواضيع واسعة، ومسائل كبرى، واتجاهات عامة بشكل مناسب ولكنه لا يجيد التعامل مع التفاصيل. هذا هو السبب الذي يفسر عدم تضمين أخبار المساء الكثير من التفاصيل عما حدث في سوق الأوراق المالية:

"أقفل مؤشر داو - جونـز الصناعي منخفضاً أكثر من سبع نقاط تداول اليوم نظراً إلى حجم التداول المتقلص الأقل من العادة". بيد أن تقريراً صحفياً حول هذا الحدث سيتضمن عشرات الفقرات بالإضافة إلى جداول للأسهم المالية ورسوم للاتجاهات. إذا كانت التفاصيل تهم المستمعين، زوّدهم بها كتابياً، إما عبر شبكة الإنترنت أو عن طريق إرسال ملف قابل للتنـزيل أو بإعطاء كل فرد من الحاضرين تقريراً يظهر التفاصيل التي يتوقعونها أو يحتاجون إليها.

إذا كانت التفاصيل تهم المستمعين، زوّدهم بها كتابياً.

الحقيقة - 10: إعداد العرض ملية سهلة نسبياً

يكمن سر تقديم عرض أعمال ناجح في الإعداد. فيما قد تبدو العملية مثبطة للهمة في بادئ الأمر، فهي لا تتضمن سوى اثنتي عشرة خطوة وبعض العزم.

اختيار الموضوع: فيما تكسب نقاطاً أكيدة لأسلوبك خلال عرض أعمال، يبقى المحتوى هو الأهم. فالجوهر يهم - كرر ذلك في نفسك الآن- ولا شيء يستبدل معرفة ما تتحدث عنه. مما يعني، على الدوام، أنه عليك اختيار موضوع تألفه لكي تتمكن من التكلم بدراية عن المواضيع التي تفهمها. سيعرف الحضور على الفور إذا كنت تفهم ما تتحدث عنه وسيقدّرك الخبراء القادرون على إحياء الموضوع.

تحليل الحاضرين: إنهم الأساس. إنهم سبب وجودك في القاعة؛ إنهم سبب إعدادك العرض. اعرف عنهم كل ما تستطيع. لا تضمن معرفة الحاضرين نجاح عرضك، ولكنها خطوة أكيدة بالاتجاه الصحيح.

تحديد هدفك: اعرف لماذا تتحدث. لا تقدّم عرضاً إذا لم تكن متأكداً من هدفه. من المهم فهم دورك في المنظمة وفي حياة المستمعين. قد يريد الحاضرون الحصول على وجهة نظرك حول الموضوع المطروح وقد تهمهم آراؤك. من ناحية أخرى، قد يكون هدفك إخبارياً بحتاً فيخف الطلب على آرائك.

الاطّلاع قدر المستطاع على المناسبة: هل الحاضرون لا يزالون في مرحلة جمع الوقائع أو هل هم مستعدون لاتخاذ قرار؟ ما السبب الذي يدفعهم إلى الإصغاء إليك؟ ما مدى إلحاح المسألة التي ستتناولها؟ هل المستمعون يستهلون أو يُنهون عملية تتطلب منهم اتخاذ إجراء ما؟ كلما اطّلعت على سياق العرض تفيد الحاضرين أكثر فأكثر.

تأليف إعلان الفرضية: إنه إعلان مؤلف من جملة واحدة حول ما تريد أن يعرفه أو يفهمه أو يعتقده أو يعمله الحاضرون. يجب أن يكون هذا الإعلان موجزاً وبسيطاً وكاملاً قدر المستطاع. إليك مثلاً: سيقدم الاشتراك في نظام تناوُبـي للتوصيل بالسيارات المدعومة من الشركة منافع اقتصادية وتشغيلية وبيئية إلى المنظمة. هذه الفرضية مباشرة ومقنعة وتحدد بإيجاز مقاربتك للموضوع.

تطوير النقاط الرئيسية: يجب تغطية بعض النقاط فقط نظراً إلى عدم إمكانية شرحها ودعمها بما يكفي. يؤدي إعلان الموضوع السابق إلى وضع نمط دعم سهل الاتباع نسبياً مؤلف من ثلاث نقاط. يجب أن ترتبط الدلائل التي تقدمها كافة بسبب حديثك الرئيسي وأن تدعمه.

جمع مواد داعمة: بالإضافة إلى النقاط الرئيسية، تحتاج أيضاً إلى إثبات فعلي. فكّر في أنواع الدلائل التي يجدها الحاضرون أكثر إقناعاً. عليك أن تكتشف أموراً عن الحاضرين كأفراد فضلاً عن مدى اطّلاعهم على الموضوع. ليكن الدعم الذي تجمعه مقنعاً، وحديثاً، وشفافاً بالكامل بالنسبة إلى المستمعين، أي أخبرهم عن مصدر الإثبات وسبب إمكانية تصديقه بنظرك.

تقسيم الخطاب إلى مكوناته الرئيسية: فكّر في المقدمة، وصلب الموضوع، والخاتمة. ستساعدك معرفة ما تريد أن تقوله وبأي ترتيب على صياغة المخطط. فكّر في المقدمة والخاتمة في النهاية حتى ولو شكّلتا أبرز جزءين من خطابك.

وضع مخطط للخطاب: فيما تبدأ بصياغة العرض، يفيدك وضع مخطط من صفحة واحدة لملاحظاتك. فكّر في المسائل التي تطرحها وبالترتيب الذي تعالج به كل مسألة وبالإثبات الذي تقدمه إلى الحاضرين دعماً لهذه الأفكار. متى تعرف كيف تستهل الخطاب وأي نقاط رئيسية تقدمها وكيف تختم ملاحظاتك، تكون مستعداً لصياغة الخطاب.

استخدام المساعدات خلال العرض: يساعد الدعم البصري على شرح النقاط الرئيسية وتعزيزها وإيضاحها. إذا عجزت عن الفكرة بسهولة، ربما يمكنك إلى الحضور. تفيد المساعدات البصرية بشكل خاص في حال وجود بيانات جديدة أو معلومات تقنية معقدة أو سياق جديد لموضوعك.

كتابة الخطاب: يفضّل بعض المتحدثين إبقاء ملاحظاتهم على شكل نقاط موجزة لكي يبدو الخطاب مرتجلاً. أما بعضهم الآخر، فيفضّل كتابة كل جزء من العرض، كلمة كلمة، لكي يعرف بالضبط ما سيقوله وبأي ترتيب. اكتب الخطاب بالطريقة التي تلائم أسلوبك على أحسن وجه، ولكن تذكّر أنّ المستمعين يريدون أن تخاطبهم وليس أن تتلو عليهم.

إعداد ملاحظاتك: يستخدم بعض المتحدثين برنامج باور بوينت أو برمجيات عرض كتذكِرة. أما بعضهم الآخر، فيستخدم بطاقات صغيرة يدوّن عليها جوهر ما يريد قوله. كما ويفضل البعض الاعتماد على مستندات كاملة. سأتكلم عن هذا الخيار لاحقاً، ولكن تذكّر أنّ هدفك يكمن في تحويل تجربة المستمع إلى تجربة مسلية، وسهلة، ومثيرة للاهتمام.

استخدم نظام ملاحظات بسيطاً وسهل النقل يسمح لك بالحفاظ على التواصل بالعينين مع الحضور.

الحقيقة - 11: ابدأ بتحليل الحضور

تشير أستاذة الأعمال في جامعة دارتماوث ماري مونتر إلى أن تحليل الحضور يستند إلى الإجابة عن أربعة أسئلة: (1) ممن يتألف الحضور؟ (2) ماذا يعلم؟ (3) كيف يشعر؟(4) كيف يمكن تحفيزه؟ إذا تمكنت من الإجابة عن الأسئلة أعلاه، فأنت تسير على الطريق الصحيح نحو إعداد عرض مشجع على المشاركة، ومفيد، وجدير بالإصغاء إليه.

ممن يتألف الحضور؟ يمكن النظر إلى الحضور وفق الأدوار أو الوظائف التي يؤديها في عملية التواصل. يتألف من الأشخاص الذين يتلقون رسالتك بشكل مباشر أي الأشخاص الموجودين في القاعة الذين يركّزون انتباههم على ما تقوله وما تظهره. أما ، فيشير إلى مجموعة الأشخاص الذين يتلقون رسالتك بشكل غير مباشر، فهؤلاء قد يكونون أفراداً من عائلة الحضور الرئيسي أو أصدقاءهم أو زملاءهم في العمل أو شركاءهم. فكّر في الأشخاص الغائبين عن نظرك فيما تتحدث إلى هذه المجموعة المعينة. هل يمكن لصحافي أن يسمع عن هذه المعلومات من أحد الأشخاص الحاضرين في القاعة؟ ماذا عن منافس أو شريك عمل؟ قد تشكّل معرفة ممن سيتألف الحضور عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافك للعرض.

ماذا يعلم الحضور؟ بينما تعد عرضاً، اسأل نفسك عن كمية المعلومات الأساسية التي سيحتاج إليها الحضور. ما هي كمية المعلومات التي سيحتاج إليها ليقوم بما تطلبه منه؟ كلما ازدادت معرفته خفَّ ما عليك تقديمه، شرط أن تكون المعلومات التي يملكها حديثة، ودقيقة، وذات صلة بموضوع العرض.

ما هي توقعاته وتفضيلاته؟ لكل حضور تفضيلاته الخاصة في ما يتعلق بأسلوب العرض، وسبيل التواصل فيه، وشكله. حتى ولو أظهر الحضور تفضيلات شبيهة بتفضيلاتك الخاصة، من المفيد معرفة ما يفضّله. هل يفضّل (أو يتوقّع) أسلوب تحدث مباشر أو غير مباشر؟ بالطبع، يستند هذا القرار بمعظمه إلى عوامل ثقافية؛ فأغلب مدراء الأعمال في أميركا الشمالية يخبرون أنهم يفضّلون مقاربة مباشرة: أخبرني ماذا تريد لكي ألبـي طلبك. اكشف هدفك وتوقعاتك من الحضور بصراحة. لا تؤجل الكشف عن هدفك من الخطاب إلى أن تعلم (أو تشك في) أنّ الحضور لا يوافقك الرأي.

تواصل مع الحضور بالأسلوب والشكل الذي يفضّله وسيكافئك بمنحك وقته وانتباهه.

كيف يشعر تجاه العرض؟ من المفيد معرفة مستوى اهتمام

الحضور في رسالتك. في حال لم يكن مستوى الاهتمام مرتفعاً للغاية، قد تحتاج إلى تحفيز الحضور أكثر لنيل اهتمامه. ما انحيازه المحتمل: إيجابـي أو سلبـي أو محايد؟ يمكنك العمل مع حضور غير متجاوب لوجهة نظرك، ولكن عليك التقدّم بحذر وبناء اتفاق وتعاون شيئاً فشيئاً. أخيراً، هل سيسهل أو يصعب عليه نسبياً تقبل عرضك؟ كلما اقتربت رسالتك من محور منطقة راحة الحضور، زادت سهولة ضمان اتفاق هذا الأخير.

كيف يمكن تحفيز الحضور؟ بشكل عام، تتحكم بكل منا أسباب مختلفة بعض الشيء. فكل منا يملك اهتمامات، واحتياجات، ومستويات رضا مختلفة تؤثر في طريقة تجاوبنا مع طلب المتحدث. بشكل عام، قد تفيدك أربع فئات من الإثبات عند إعداد عرضك.

11- **القيم المشتركة: قد تسمح لك بإنشاء قاسم مشترك مع الحضور. ابدأ بالآراء والقيم المشتركة بينك وبين الحضور، ومن ثم انتقل إلى المواضيع التي تشكل موضوع خلاف.**

2- **الاحتياجات الأساسية: تجذب المتحدث بشكل أساسي. قد تتراوح هذه الاحتياجات من أساسيات الوجود إلى احتياجات القربة والنمو.**

3- **العقلانية والثبات: ستحث الحضور على التصرف بطرق ثابتة، وعقلانية، وراشدة. إذا تمكنت من الإثبات للحضور أنّ ما تريده منه يتطابق بالكامل مع ما يعتقد به أو مع طرق عيشه الحالية، ستزيد فرصك لضمان قبوله واتفاقه.**

4- **التقيّد الاجتماعي: يشكّل حافزاً قوياً. يرغب معظم الناس في التأقلم مع مجموعة نظرائهم وفي أن يُعتبروا متعاونين ومساعدين تجاه الغير. قد يساهم الأفراد الذين يبعثون الإعجاب كالأهل، والأساتذة، والمشاهير وغيرهم في التصرف كقدوة. تؤثر مجموعات النظراء تأثيراً ملحوظاً في كل منا تماماً كالمعايير الاجتماعية والتوقعات المجتمعية. في الحقيقة، نريد جميعنا أن نشعر بالانتماء بطريقة ما، لا سيما مع أكثر الناس الذين نقدرهم.**

لا تستطيع أبداً معرفة الحضور بما فيه الكفاية حتى ولو كنت مقتنعاً بأنك تعرفه خير معرفة. كلما فهمت طريقة تفكيره، واهتماماته، وحوافزه المشتركة بشكل أفضل، ازدادت احتمالات نجاحك معه.

الحقيقة - 12: اعرف الحضور

ممن يتألف الحضور؟ ماذا تعلم عنه؟ ماذا يعلم عنك أو عن الموضوع الذي ستقدمه؟ قبل أن تتابع استعداداتك للعرض، اطرح بعض الأسئلة عن الحاضرين. متى عرفت المزيد عنهم، يمكنك اكتشاف كيفية تحفيزهم على الإصغاء. قد تفيدك فئات المعلومات هذه في إعداد خطابك.

قبل أن تتابع استعداداتك للعرض، اطرح بعض الأسئلة عن الحاضرين.
متى عرفت المزيد عنهم، يمكنك اكتشاف كيفية تحفيزهم على الإصغاء.

العمر: كم يبلغ عمر الحاضرين؟ هل هم مطّلعون على المفاهيم التي تخطط أن تتحدث عنها؟ ما هو نطاق المفردات لديهم؟ ما هي أنواع التجارب الحياتية التي عاشوها؟ إذا كنت تتحدث إلى مجموعة شباب في العشرين من عمرهم، تذكّر أنهم قد ولدوا في آخر سنوات ولاية ريغان الثانية، وبالتالي فهم لا يتذكرون سقوط حائط برلين، واجتياح صدام حسيّن للكويت لأنهم وقتها كانوا في صفوف الروضة. كما أن كلينتون انتُخب حين كانوا في الصف الثاني. احرص على أن تكون مراجعك الخاصة بالأحداث والأفكار معروفة منهم ومرتبطة باهتماماتهم. كذلك، قد يكون الحاضرون أكبر سناً وقد شهدوا أحداثاً معينة ولكنهم لن يفهموا بوضوح إشارتك إلى موقع نابستر أو ماي سبايس أو جهاز أم بـي 3.

التعليم: تعطيك معرفة عمر الحاضرين فكرة عن التعليم الذي تلقوه، ولكن ربما ليس بقدر ما تريد أن تعرفه. ما من شك في أن مستوى تعليم الحضور ونوعيته يؤثران في محتوى العرض، بما فيه المواضيع والمفردات الأساسية.

المعتقدات الشخصية: قد تهم معرفة معتقدات أعضاء المجموعة أكثر من معرفة عمرهم أو مستوى علمهم. يُعزى ذلك إلى سبب بسيط: تحدد معتقداتك هويتك. هل هؤلاء الناس متحررون أو متحفظون؟ ما هو انتماؤهم السياسي؟ هل يعتقدون بوجهة نظر دينية أو اجتماعية معيّنة؟ هل يؤيدون بعض المواضيع، كتناول اللحم الأحمر أو تدخين السيجار أو امتلاك مسدس أو ركن السيارات وفق خطوط متوازية، أو يعارضونها؟

المهنة: ما هي مهنة هؤلاء الناس؟ هل هم طلاب؟ قد لا يعمل العديد منهم حالياً ولكنهم يأملون أن يحصلوا على وظيفة يوماً ما. هل هم مدراء أو محترفون أو زملاؤك؟ ستطلعك معرفة كيف يكسب الناس رزقهم على مستوى علمهم وعاداتهم اليومية فضلاً عن ما يحثهم ويهمهم.

الوضع الاجتماعي والاقتصادي: يصف هذا المصطلح موقع الحضور على النطاق الاجتماعي/ الاقتصادي. ويشكل، بالطبع، دالة مباشرة عن عناصر أخرى كالدخل، والعلم، والمهنة، والجوار، والأصدقاء، والعائلة، وغيرها. فكّر في الأمر كواصف وحيد يشرح مقام الحضور في أعين الآخرين ضمن المجتمع.

الأصل العرقي: قد تفيد معرفة الأصل العرقي ولكن هذه المعلومة ذات قيمة محدودة. فهي تفيد في معرفة المسائل والنظريات التي تهم أعضاء مجموعة عرقية معينة. أما التقييد الناتج منها فيكمن في استحالة قولبة آراء جميع أعضاء هذه المجموعة. يكفيك الانتباه إلى القضايا والمسائل العرقية فضلاً عن اللغة الخاصة بها فيما تعد خطابك.

الجنس (من حيث الذكورة والأنوثة): تشير إثباتات ملحوظة اليوم إلى أن هذه المعلومة هي الأقل إفادة بين المعلومات التي قد تعلمها عن الحضور. السبب؟ لأن دراسة تلو أخرى أظهرت غياب فروقات ذات أهمية إحصائية بين تجاوب الرجال وتجاوب النساء مع نطاق واسع من الحوافز. بالطبع، قد تغيّر المقاربة التي تعتمدها إذا علمت أن الحضور سيتألف من جندر (جنس) واحد فقط، ولكن لا أنصحك بإعداد خطاب للرجال وآخر للنساء. عامل الحضور كبشر أذكياء، وستحصل على التجاوب الذي تسعى إليه.

معرفة الموضوع: يجب أن تحصل على هذه الفئة من المعلومات (والفئة التي تليها) بأي ثمن كان لاكتشاف الحضور. يفيدك الاطّلاع على ما يعرفه الحضور عن موضوع خطابك لأسباب عدة. فهو يرشدك إلى نقطة البداية، بحيث لا تحط من مقدار معرفة الحضور بشرح الأسس التي يعرفها من قبل. كذلك لا تبدأ التكلم عن أمور لا يفهمها. ابدأ من نقطة تريحه، وتقدّم على أساسها.

المواقف حيال الموضوع: ما يهم أكثر من معرفة الحضور للموضوع هو شعوره حياله. ما أعلم عن قانون الضرائب الفدرالي لا يهم بقدر ما أشعر به حياله حين أصغي إلى حديث عن إصلاح ضريبـي. لا تبقى مشاعري على الحياد حين أقارب هذا الموضوع. وكذلك مشاعرك. بكل تأكيد عليك توقّع تجاوب الحضور العاطفي مع محتوى حديثك واتجاهه. كلما ازداد مستوى مشاركة الأنا (أو التجاوب العاطفي) مع موضوع معيّن، ضاق نطاق وجهات النظر المقبولة. بمعنى آخر، يتحلى الناس بانفتاح تجاه المواضيع التي لا ينحازون إليها أكثر من تلك التي يهتمون لها بشغف. ما لا تعرفه في هذا الشأن يضرك.

الحقيقة - 13: افهم ما يدفع الناس إلى الإصغاء

إذا كان العرض فرصة تعلّم للحضور، فهو أيضاً فرصة إصغاء. بالفعل، يمنح العرض الحضور فرصة للإصغاء، وللموالفة، ولفهم ما يتم قوله. بيد أنّ الإصغاء ليس بسهل إذ يتطلب بذل مجهود عقلي وجسدي من قبل المستمع وهو أمر يفضّل الناس عدم القيام به ما لم يتم تحفيزهم كما يجب.

إذاً، كيف تجعل الحضور يصغي إليك؟ في الواقع، يصغي الناس إلى متحدث لثلاثة أسباب رئيسية: مصلحة شخصية، وهوية المتحدث، وطريقة تقديم العرض.

يصغي الناس إلى متحدث لثلاثة أسباب رئيسية: مصلحة شخصية، وهوية المتحدث، وطريقة تقديم العرض.

كثيرون هم الذين يحضرون إلى العرض مع مآرب شخصية تفيدهم كحوافز للإصغاء. في الواقع، بعض الأشخاص الذين ستتكلم معهم يبحثون بنشاط عن معلومات حول الموضوع الذي يتناوله خطابك. فهم مهتمون بالإصغاء إلى ما لديك لتقوله، ومتحمسون له، ومتلهفون عليه. بيد أنّ أشخاصاً آخرين لا يهمهم كثيراً الإصغاء إلى خطابك. فهم في القاعة بناء لطلب أحدهم، أو لأنهم ينتظرون شخصاً سيتكلم من بعدك ويهمهم عرضه، أو نظراً إلى أنهم لا يملكون التزامات أخرى في ذلك الحين. يتضمّن الحضور أيضاً أقلية لا يهمها عرضك البتة؛ ولكنها تراك كمجرد فرصة أخرى للهروب من المكتب أو تفادي القيام بواجبها.

أحياناً ينجذب الحاضرون إلى عرضٍ ما بسبب المتحدث فقط. فموضوع الحديث لا يهم أياً منهم، فهم حضروا للاستماع إلى المتحدث. غالباً ما يجذب المشاهير حشداً كبيراً بفضل أسمائهم فقط. يستطيع كل من جاك والش، وأل غور، وأوبرا وينفري ملء قاعة اجتماعات بمستمعين متحمسين من دون أن ينشر حتى موضوع الحديث. من ناحية أخرى، يحتاج متحدث أقل شهرة إلى استقطاب الجمهور بالاستناد إلى محتوى عرضه.

ثم هناك طريقة التقديم. فالحضور متشابه، من عدة نواحٍ أساسية، في أنحاء العالم كافة. فالحاضرون يريدون على الأقل أمراً جديراً بالاهتمام مقابل الوقت الذي سيمضونه بالاستماع، فهم يريدون أن يشعروا أنّ المجهود والطاقة اللذين يبذلانهما للانتباه إلى العرض واستيعابه يستحقان العناء. بيد أنّ معظم الناس يريدون المزيد. هم يريدون مصدر تسلية. يريدون الشعور بالتسلية، والانجذاب، والحماس، والإلهام، والإثارة، وأكثر. لكنهم يطلبون الكثير من خطاب علني.

إذاً كيف يمكنك تحويل عملية الإصغاء إليك إلى تجربة تستحق العناء؟ الإجابة بسيطة، وتكمن في مكافأة الحضور على جهوده. بالطبع، لست مضطراً إلى التحكم بمصالحه الشخصية. حتى لو قمت بالأبحاث العديدة حول الحاضرين، يرجح أنّك لن تعرفهم جميعاً. في الحقيقة، يستحيل معرفة ما يحفز كل منهم على الإصغاء، والتعلّم، والتصرف وفق ما يسمعه.

كذلك تُستبعد فكرة جذب الجمهور بمجرد اسمك. ربما، بعد قراءة هذا الكتاب والعمل على مهاراتك التقديمية، يمكنك أن تصنع اسماً لنفسك، وأن تكسب الشهرة الكفيلة بملء قاعة الاجتماعات. لكن هذا الأمر لا يزال في عداد الأهداف المستقبلية. إلا أن ما يمكنك التحكم به الآن هو طريقة تسليم الرسالة.

ما يمكنك التحكم به الآن هو طريقة تسليم الرسالة.

من المرجح أنك تتحكم بالموضوع الذي تختاره لعرضك، وبالنمط التنظيمي الذي تطوره، وبالإثبات الذي تنتقيه لدعم النقاط الرئيسية التي تطرحها. كما وتحدد طريقة التعريف عن الموضوع، وأشكال التحفيز التي تقدمها إلى الحضور، وبنية الأفكار التي تعرضها عليه. وتهتم بالإلقاء، بما فيه السرعة التي تتكلم بها، ومتى وأين تختار أن تتوقف مؤقتاً، وارتفاع صوتك، ونبرته وطبقته، ومدى قدرتك على إيصال صوتك في القاعة. أنت تتحكم بالحركات، وبلغة الجسد التي تستخدمها، أي ما يتراوح من وضعية جسمك إلى التواصل بواسطة عينيك. أنت تنظم طول الحديث، وتطور الأفكار وتقديم الدلائل، وعدد المرات التي تكرر كلامك. إنّك تتحكم كل التحكم بهذه المسائل فضلاً عن طريقة تقديم العرض. إنك لا تعتمد على الحضور للوصول إلى عرضك مسلحاً باهتمام خاص بالموضوع، ولا تحتاج إلى دعاية مسبقة للتأثير في نتائج العرض. أنت تسيطر على الوضع، وصدقني أنّ الحضور سيعلم إذا كنت تجيد ذلك وسيكافئك.

في حال استثمر الأشخاص الجالسون أمامك وقتهم وطاقتهم (وربما أموالهم) لحضور عرضك، أقل ما يمكنك القيام به هو جعل العرض يستحق عناءهم.

الحقيقة - 14: يُحدِث أسلوبك في التكلم فرقاً

من بين العوامل التي تؤثر فوراً في رغبة الحضور في الإصغاء إليك أسلوبك في التحدث. عليك تطوير أسلوبك الخاص عن طريق التمرن، والخبرة، فضلاً عن مشاهدة الغير والإصغاء إليهم.

سألت صونيا هاملين، مستشارة تواصل في نيويورك، عدداً من الأشخاص بمن فيهم مدراء أعمال، وأصدقاء، وشركاء عن تجاوبهم مع مختلف أساليب التكلم. فجمعت قائمة مؤثرة بالعناصر الأسلوبية الإيجابية وأيضاً السلبية.

وجدت هاملين أنّ الناس يتجاوبون مع المتحدثين

. ما معنى الدفء؟ فيما يصعب تحديد هذه الكلمة، يستطيع معظم الناس معرفة إذا ما كان شخص عند التعرف إليه.

في خريف العام 1960، حين كان جون أف. كندي يخوض معركة الانتخابات الرئاسية ضد ريتشارد نيكسون، وافق المرشحان على المناظرة في مناقشة متلفزة تظهر أفكار كل منهما وذكاءه ومهاراته البلاغية.

يتجاوب الناس مع المتحدثين الدافئين والودودين والمثيرين للاهتمام.

بثت المناظرة عبر التلفزيون والراديو. من المدهش أنّ تقرير الفائز اعتمد مباشرة على ما إذا شاهدت المناظرة على التلفزيون أو سمعتها على الراديو. فأظهر مسح علمي أُجري على أشخاص تابعوا المناظرة أنّ من قام فقط بالاستماع إلى التبادل اعتقد أنّ ريتشارد نيسكون قد فاز؛ إذ أجاب عن الأسئلة بالتفصيل، وجادل بإقناع، وأظهر دقة في عرض سياساته واقتراحاته، وبدا مسيطراً على الوضع. أما الأشخاص الذين شاهدوا المناظرة على شاشة التلفزيون، فظنوا أنّ جون أف. كندي قد فاز من دون منازع. فعلى الرغم من أنّ كندي تفادى الإجابة عن عدد من الأسئلة، وتجنّب بعض المسائل الشائكة، إلا أنه ترك انطباعاً جيداً لدى الناس من ناحية سلوكه، وحضوره، وجاذبيته. باختصار، كان .

كما ويتلذذ الحضور بالإصغاء إلى الناس .

بالطبع، يساعد التنظيم لأنه أمر آخر لا يتوجّب على المستمعين القيام به لأنفسهم. أما الثقة فتجعلك تفوز بالأصدقاء. إذا لم تكن واثقاً من موضوع العرض، لمَ سيعيرك الحضور انتباهه؟ أما إذا أظهرت له الحماس، فسيكافئك بانتباهه الكامل.

يتضمّن أسلوب تحدث إيجابـي آخر متحدثين

. تذكر أنّ التفضيلات الأسلوبية تعتمد على المعايير الثقافية، وبالتالي تنطبق هذه الأفكار أساساً على الحضور الأميركي

الشمالي الذي يميل إلى الناس الذين يخرجون من وراء المنبر ليظهروا أنهم منفتحون على أسئلة الحضور ونقده وآرائه. كما ويحترم معظم المستمعين عالمياً المتحدثين الذين لا يصارحونهم فحسب، بل الذين يَظهرون على حقيقتهم.

بالإضافة إلى ما تقدم، هم يفضّلون متحدثاً

. فقد أتوا إلى العرض لتعلم أمر، ويريدون معرفة ما تعرفه عن هذا الموضوع. يتوقون إلى معرفة ما إذا كنت تملك آراء مفيدة حول الموضوع، وتستطيع إلهامهم بالإصغاء، والتعلم، وتطوير الموضوع المطروح.

لقد حددت هاملين أيضاً عدداً من أساليب التحدث السلبية التي قد تقضي على حماس الحضور وتصرف انتباهه. معظم المستمعين الأميركيين الشماليين لا يأبهون للمتحدثين

. كما يتفاعل الناس سلبياً مع المتحدثين

. هنا أيضاً، لا تشكّل الكلمة المنطوقة وسطاً يعالج التفاصيل جيداً. فكلما ارتفع مستوى التعقيد في الخطاب، ازداد احتمال ارتباك الحضور أو ضجره أو صرف انتباهه.

أخيراً، لا يعير الحضور في أغلب الأحوال اهتمامه إلى المتحدثين . بالطبع، تعتمد الصلة بالموضوع على الاهتمامات. إذا استطعت أن تصل حديثك بالحضور وباحتياجاته، سيعيرك هذا الأخير انتباهه وحماسه الكاملين. لكنه لن يستمع إلى إلقاء رتيب أو إلى متحدث يظهر مستوى عصبية غير طبيعي. حين بدأ السناتور السابق جون أدواردز حملته للترشح عن الحزب الديمقراطي إلى الرئاسة في العام 2007، أظهر الناس الذين تجمعوا للاستماع إليه في مراكز الإطفاء ومراكز الخدمات الاجتماعية والمقاهي رد فعل مشابه إلى خطاباته: يبدو مرتاحاً للغاية وطبيعياً للغاية ومطمئناً أمام الحشد. فقد طوّر أدواردز أسلوبه هذا بفضل عمله كمحامٍ طوال سنوات، محاولاً الفوز بعقول أعضاء هيئات المحلفين في المحكمة وبقلوبهم. وقد تبيّن أن هذا الأسلوب فعّال بشكل خاص في عالم السياسة.

تؤثر كل من الطريقة التي تختارها لمقاربة موضوعك، والمناسبة، ومعرفتك للحضور تأثيراً ملحوظاً في رد فعل هذا الأخير تجاهك.

إذاً، فكّر في أسلوب التحدث الذي تعتمده. تؤثر كل من الطريقة التي تختارها لمقاربة موضوعك، والمناسبة، ومعرفتك للحضور تأثيراً ملحوظاً في رد فعل هذا الأخير تجاهك. اعمل على تطوير أسلوب إيجابـي يجذب المستمعين إليك، وحاول في الوقت عينه القضاء على العناصر السلبية والمشكوك فيها التي تبعده عنك.

الحقيقة - 15: استبق الأسئلة التي سيطرحها الحضور خلال العرض

يملك المستمعون أسئلة حول الموضوع قبل أن يصلوا إلى قاعة المؤتمرات أو مبنى الاجتماعات. كما وتساورهم أيضاً اهتمامات أخرى: هل سيكون العرض مضجراً أو مسلياً؟ هل سأتعلم شيئاً اليوم؟ هل سيكون العرض مفيداً أو هل سيضيع وقتي من دون جدوى؟ بالإضافة إلى مصادر القلق الاعتيادية التي يعاني منها الأشخاص حول حضور عرض، معظم الحاضرين سيطرحون الأسئلة التالية عن المتحدث.

هل تعرف ما أريد أن أعرفه؟ فيما يكوّن الحضور رأياً عنك، تكمن مهمتك في إقناعه أنك تعرف شيئاً يريد الاطّلاع عليه أو يحتاج إلى معرفته. يجب أن تقدّم شهاداتك أو خبرتك في مستهل العرض وأن تعطي لمحة موجزة عن خطابك. إذا استطعت إظهار ما تعرفه، بصراحة، قد يعيرك الحضور اهتمامه لوقت يكفيه لتعلّم شيء.

هل يمكنني أن أثق بك؟ سيثق الناس بمن يحترمونه وبمن يرونه عادلاً. فغالباً ما يثبت اكتساب مصداقية من الآخرين في مستهل الخطاب أنك جدير بالثقة. أسهل طريقة لتحقيق هذا الأمر هو اتخاذ الترتيبات اللازمة لكي يعرّف عنك شخص يثق به الحضور.

هل أشعر بالراحة معك؟ إذا توتّر الحضور أو لم يشعر بالراحة خلال خطابك، لن يتعلم الكثير. وإذا لم يتسلَّ أو لم يرغب في أن يكون في القاعة معك، ستخفّ فرص تأثيرك فيه بطريقة مفيدة. أظهِر أنّك مرتاح مع الحضور، والموضوع، والمناسبة وستنشئ بيئة مريحة لدى المستمعين إليك. لا تبُح لهم أبداً بأنّك متوتر ولا تظهر أي قلق قد يوحي بأنه لا يسرّك التحدث معهم.

يريد الناس معرفة كيف ستؤثر فيهم وفي حياتهم.

كيف يمكنك التأثير فيّ؟ خلال العرض، يريد الناس معرفة كيف ستؤثر فيهم وفي حياتهم. هل ستفيدهم أو ستعلمهم شيئاً؟ هل تدعم أهدافهم وطموحاتهم؟ إذا استطعت أن تبيّن للحضور إلى أي مدى سيفيده محتوى خطابك، ستفوز بانتباهه. تجدر الملاحظة إلى أنّ الرسائل السلبية ضرورية بين الحين والآخر، ولكن يمكنك الحفاظ على انتباه الحضور إذا تمكنت من إثبات قيمة ما تقوله أو منفعته. أحد مصادر قلق الحضور فيما يبدأ العرض هو غياب أي صلة بينه وبين الموضوع.

يمكنك الحفاظ على انتباه الحضور إذا تمكنت من إثبات قيمة ما تقوله أو منفعته.

ما التجربة التي عشتها معك؟ مصداقيتك مهمة أيضاً في هذه

الحالة. تعتمد نـزاهتك جزئياً على من تكون ومن تمثل، ولكنها تعتمد أيضاً على تجربة الحضور السابقة معك. إذا كنت قد أعطيته سبباً للارتياب فيك في الماضي، عليك بذل جهد كبير لتتخطى هذه الصعوبة. أما إذا كانت تجربته السابقة معك إيجابية، سيثق بك وسيسهُل عليك التأثير في هذه المجموعة. بالطبع، إذا كان الحضور لا يملك أدنى فكرة عن هويتك، عليك العمل على إثبات صدقك ومصداقيك من اللحظة التي تبدأ فيها بالكلام. في ظل هذه الظروف، غالباً ما يفيد خطاب يشدد على القيم المشتركة.

هل أنت معقول؟ يريد الحضور معرفة أنّ ما تطلبه منه معقول. لا عقلاني ولا منطقي، بل معقول. هل تقع أفكارك واقتراحاتك ضمن منطقة راحة الحضور؟ إذا وقع ما تطلبه منه خارج منطقة راحته أو بالقرب من حدودها، سيصعب إقناعه. غالباً ما يمكنك الإثبات للحاضرين أنّ أفكارك معقولة عن طريق المصادقة عليها من قبل شخص يحترمونه أو يقدّرونه. في حال لم تتوفّر أي مصادقة، حاول أن تتدبر الأمر مع شخصية عامة أو خبير يتفق معك. في نهاية المطاف، تكمن مهمتك في إقناع الحضور أنّ ما تطلبه منه معقول وطبيعي جداً. يشكل التعامل مع المخاوف الاعتيادية والاعتراضات تقنية تحمل الحضور على الإقرار بالعوائق نحو طريق القبول وتريه إلى أي مدى هذه المخاوف غير عقلانية وغير معقولة. إذا لم تتعامل مع المسائل التي تخيف الحاضرين، لن تفوز أبداً بعقولهم وبقلوبهم لأن الناس يخضعون إلى مخاوفهم أكثر مما يتبعون آمالهم وأحلامهم.

الإقرار بأنّ لكل حضور اهتمامات، ومصادر قلق، وأسئلة خاصة به لهو خطوة أولى كبرى نحو حمل الحاضرين على قبولك والاقتناع برسالتك. بيد أنك إذا فكّرت في عدة أسئلة وكانت معظم الأجوبة عنها سلبية، فلن تحصل أبداً على ما تريده من الحضور.

الحقيقة - 16: الإصغاء يهم

أنت تفهم مدى أهمية التواصل القيم لنجاح أي نوع من الأعمال. كما وتفهم قيمة التواصل الحاذق على المستوى الشخصي. فأنت تكتسب أصدقاء، وتنشئ علاقات، وتعطي أفكاراً، وتنفذ العمل الذي تكسب من خلاله رزقك يومياً. ولكن الغريب أن مهارة التواصل التي تشكّل محور نجاحك في الحياة هي أقل مهارة يُحتمل أن تدرسها رسمياً: الإصغاء.

أظهرت دراسات حديثة أنّ الراشدين يقضون أكثر من نصف أحاديثهم اليومية في الإصغاء إلى شخص آخر يتكلم. على الرغم من أنّ الإصغاء مهارة أساسية من دون أدنى شك، قليلون هم الناس الذين يجيدونها بفعالية. بيد أنّ الأستاذ رالف نيكولز من جامعة مينيسوتا ينبهنا إلى أنّ "...الإصغاء يتطلب مجهوداً. فهو يتسم بنشاط قلب أسرع، وبدورة دمويّة أنشط، وبارتفاع بسيط في حرارة الجسم". بكلمات أخرى: إذا لم تكن محفزاً على العمل على الإصغاء، على الأرجح أنّك لن تحسّن هذه المهارة.

يقضي الراشدون أكثر من نصف أحاديثهم اليومية في الإصغاء إلى شخص آخر يتكلم.

تبيّن دراسة تلو أخرى حول مهارة الإصغاء أنّ الراشدين في أميركا الشمالية يصغون بمعدل فعالية لا يفوق 25 في المئة. كانت أمك على حق: بالنسبة إلى معظم الناس، ثلاثة أرباع الأمور التي يتم سماعها تدخل من أذن وتخرج من الأذن الأخرى بكل معنى الكلمة. لا تحفظ وتستوعب سوى جزء بسيط مما يحدث حولك.

يختلف الاستماع عن الإصغاء اختلافاً شاسعاً. من ناحية أخرى، ليس الاستماع سوى رد جسدي غير إرادي إلى البيئة. أما من ناحية أخرى، فالإصغاء عبارة عن عملية تتضمّن الاستماع إلى رسائل شفهية، والانتباه إليها، واستيعابها، وتقييمها، والردّ عليها. بكلمات أخرى، إنه مهارة تواصل معقدة لا يمكنك أن تبرع فيها إلا بكثير من التمرّن. على الرغم من أنّ تحسين مهارات الإصغاء صعب، ومتطلب، ومليء بالتحديات فهو أيضاً يغنيك.

لِمَ أمسى معظمنا مقاوماً إلى هذه الدرجة للإصغاء الدقيق؟ تجيب كاثي ثومبسون من جامعة ألفرنو: "السبب يعود إلى عالمنا الذي يعدو بسرعة. فنحن في عجلة دائمة. نقول في عقولنا،

؟ ليس لدينا وقت للاستماع إلى القصة بأكملها. نحن نهرول من المنـزل إلى العمل وإلى المتجر. ويتطلب الإصغاء الجيد وقتاً".

وفق ويك تشامبرز، شريك في شركة سبيشووركس للتدريب على

التواصل، هذا جزء من السبب. "بيد أنّ الناس يعتقدون أيضاً أنّ الإصغاء ممل، أما التكلم فيسلي أكثر". كما ويلوم آخرون التلفزيون والراديو اللذين يسمحان للناس بدمج الإصغاء بعدة أنشطة أخرى، إلى درجة أنّ الإصغاء إلى أمر واحد- الموسيقى مثلاً - بات هدراً للوقت.

تذكر مستشارة التواصل شيلا بنتلي: "حين تشاهد التلفزيون، أنت تصغي بطريقة لا تتطلب منك أن تحفظ أي شيء ولا تعترض إذا غادرت الغرفة. ولأن الإعلانات تقاطع ما تشاهده، لست مضطراً إلى تطوير مهارات انتباه مستدامة. مع قيام الناس بهذا النوع من الإصغاء ستّ ساعات يومياً، لا عجب من وجود قلق بشأن تحوّلنا إلى أمة من المستمعين السيئين".

قد يتسبب الإصغاء السيئ بكوارث، كما حصل في مطار تينيريف في جزر الكناري في العام 1977، حين لاقى 583 شخصاً مصرعهم بسبب سوء فهم التعليمات. ولكن في معظم الأحيان، يؤدي الإصغاء السيئ إلى مئات الأخطاء الصغيرة يومياً التي تهدر الوقت؛ خطأ في طلبية القهوة، أو حساب بطاقة الائتمان، أو رقم الهاتف.

في مقاهي ستاربكس- حيث يستطيع العميل طلب كوب كبير مزدوج من الكابوتشينو المثلج الخالي من الكافيين والقليل الدسم بحليب أقل وبنكهة الفانيليا- يتم تعليم الموظفين طريقة ابتكرتها الشركة منذ خمس سنوات للإصغاء إلى الطلبيات وتكرارها. تعتمد هذه الطريقة على تسلسل الكلمات بوصف المشروب- الحجم، النكهة، الحليب، خالٍ من الكافيين- بكلمات محددة. ثم يعيد الشخص الذي يقوم بتحضير المشروب الطلبية بصوت أعلى. يقول ألان غوليك، ممثل ستاربكس: "نتوقّع من موظفينا الإصغاء. فالإصغاء عنصر مهم في خدمة العملاء".

يشكل الإصغاء المهارة الأساسية في إنشاء العلاقات والحفاظ عليها. مهما كان نوع العلاقة- مهنية، شخصية، ودية، غرامية- فالإصغاء هو المهارة التي تنشئ الرابط وتطوّر العلاقة. يقول دانيال غولمان، أخصائي في علم النفس من جامعة هارفرد: "إنّ الإصغاء مهارة تبقي الزوجين مع بعضهما. حتى في وسط خلافٍ، حين ينتاب كلاً منهما رد فعل عاطفي، يستطيع أحدهما، أم كلاهما، الإصغاء إلى أبعد من غضبه والتجاوب مع حركة الشريك المصحِحة".

الحقيقة - 17: من المفيد أن تكون مستمعاً ناشطاً

إن كنت مستمعاً نشيطاً قد تتحسن حياتك من نواحٍ عدة. تظهر الأبحاث الأكاديمية وتلك المتعلقة بالأعمال أنّ مهارات الإصغاء الجيد تقدّم مختلف المنافع بما فيها زيادة المعرفة، والنجاح في العمل، وتحسين العلاقات الشخصية، وحماية الذات... إلخ.

تقدّم مهارات الإصغاء الجيد مختلف المنافع بما فيها زيادة المعرفة،
والنجاح في العمل، وتحسين العلاقات الشخصية، وحماية الذات... إلخ.

لقد بيّنت الدراسات التي أجريت حول السلوك البشري ميلاً ثابتاً في الولايات المتحدة الأميركية، خلال السنوات الخمسين الأخيرة، نحو تقنيات التعلم المؤثر فيها وأنشطة التسلية الكسولة. فيقضي المجتمع الأميركي في مشاهدة التلفزيون والأفلام والفيديو وقتاً يفوق الوقت الذي يقضيه في القراءة. كما ونقضي أيضاً وقتاً أطول في هذه الأيام في الاستماع إلى الأقراص المدمجة، والأشرطة، والراديو.

وفق دراسة أجرتها شركة يونيسيس في العام 1981، يقضي التلاميذ 60 إلى 70 في المئة من أوقاتهم في الصف في الإصغاء. وقد اكتشف الأستاذان رالف نيكولز وليونارد ستيفنـز من الدراسات التي أجرياها في جامعة مينيسوتا أنّ كل مجموعة طلاب تتلقى تعليماً في الإصغاء تتحسن بنسبة 25 في المئة على الأقل، حتى إن بعض المجموعات أظهرت تحسناً بنسبة 40 في المئة. ولكن في غياب تعلّم تحسين الإصغاء، يبدو أنّ مهارات الإصغاء لدى معظم الناس تخفّ من الصفوف الابتدائية فصاعداً.

بالإضافة إلى هذه النتائج، تتوفّر عدة أسباب وجيهة أخرى لتحسين مهارات الإصغاء:

يظهر الإصغاء القبول: بمجرد إصغائك إلى شخص آخر، أنت تبيّن له أنك تقيّمه وتهتم لما يقوله. إذا بيّنت أنك تهتم إلى الآخرين، لن يتكلموا معك بعد الآن. ربما يكون الوضع جيداً على المدى القصير، ولكنه كارثي على المدى الطويل.

يعزز الإصغاء مهارات حلّ المشاكل: غالباً ما يُطلب من القادة، والأهل، والمدراء أن يفعلوا ما فعله سائقو سيارات الأجرة والمستشارون طيلة سنوات: منح الآخر الوقت (والانتباه) ليتكلم عن مشكلته. بدلاً من تقديم النصح والحلول على الفور، يشجع المدراء الناجحون الموظفين على التوّصل إلى حلول من تلقاء أنفسهم. عن طريق الإصغاء بانتباه والتأمل، يمكنك توجيه الآخر إلى التوصّل إلى حلّ ذي احتمال نجاح أكبر ومستويات قبول أعلى بكثير من إعطائه

الإجابة بنفسك.

يزيد الإصغاء من انفتاح المتحدث على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم: لا تأتي أفضل الأفكار منك أو من موظفيك وزملائك المباشرين دائماً. غالباً ما تجد أفكاراً رائعة حيث لا تتوقّعها. فقد تأتي من عملائك، وموظفيك، ومورديك، وشركائك في الأعمال (أمر مثير للاهتمام) ومن الناس الذين اختاروا عدم التعامل معك. قد تتفاجأ كثيراً بما يخبره عملاء منافسيك عنك، فقط إذا أخذت الوقت للإصغاء إليهم.

يزيد الإصغاء من احترام الذات لدى الآخر: لست مسؤولاً شخصياً عن احترام الذات لدى الآخر، ولكن فكّر في الأمر للحظة. ألا يسهل المجيء إلى العمل، والتركيز على المهام الموكلة إليك، والمنافسة بنجاح إذا كنت تشعر بالراحة مع نفسك؟ لطالما علم مدراء المبيعات أنّ احترام الذات أساسي لقدرة ممثل المبيعات على النجاح. غالباً ما يسمعون الرفض من عملاء محتملين إلى درجة أنهم باتوا يقبلون الفشل كجزء لا مهرب منه من وظيفتهم. سيخبرك أي شخص ربّى أولاداً الشيء نفسه. قد يساعد كثيراً وجود صديق يصغي إليك إرادياً ومن دون انتقاد.

يساعد الإصغاء على منع تصادم عاطفي مباشر: إذا ركّزت على احتياجاتك الخاصة إلى درجة استبعاد احتياجات الآخرين واهتماماتهم، سيقابلك الآخرون بالمثل: سيركزون على اهتماماتهم الخاصة وليس على اهتماماتك. يكمن مفتاح منع التصادم العاطفي الذي يضر بأي شركة في وضع احتياجات الآخرين قبل احتياجاتك. أصغِ إلى مصادر قلقهم واهتماماتهم وعلى الأرجح ستحصل على ما تريده منهم بوقت أسرع وقلق أقل.

يمكنك أن تزيد فرص نجاحك في الأنشطة التي تعتمد على التواصل الجيد، إن في حياتك الشخصية أو في حياتك المهنية، بتحمل مسؤولية نجاح التواصل عن طريق الإصغاء الناشط والتأملي. يساعدك أن تكون مستمعاً أفضل على التحسن كمقدم لأنك أخذت الوقت لمعرفة ما يجول في عقول المستمعين إليك. تساعدك مهارات الإصغاء الجيدة على تعلم المزيد، وتحسين علاقاتك مع الآخرين، وزيادة فرص نجاحك. بالطبع، لا يشكل الإصغاء الدقيق ضماناً، ولكنه نقطة انطلاق رائعة.

الحقيقة - 18: يمكنك تخطي الحواجز التي تفصلك عن التواصل الناجح

يواجه كل مُقَدِّم حواجز محتملة تفصله عن النجاح كلما نشأت فرصة تكلم. بعض هذه الحواجز دنيوي: هل أنا متوفّر خلال هذه الأمسية؟ أيمكنني إعادة جدولة التزام آخر؟ هل سأتمكن من جمع المعلومات التي أحتاج إليها للإجابة عن أسئلة الحضور؟ بيد أنّ بعض العوائق الأخرى أكثر خطورة، وقد تنشئ صعوبات جمّة في وجه المتحدث. بالإجمال، تقع العوائق التي تفصل عن النجاح ضمن خمس فئات:

القولبة: تعني العَزْوَ إلى جميع أعضاء مجموعة أو فئة الخصائص أو التصرفات التي تتم ملاحظتها في فرد واحد أو بضعة أفراد فقط. ابتكر هذه الكلمة العالم الاجتماعي والتر ليبمان في العام 1921 حين كتب عن سبب تخيّل الناس بسهولة كيف يكون الآخرون أو سبب تصرفهم، حتى في وجه أدلة واضحة على عكس ذلك. في الواقع، يشعر الناس بالراحة تجاه القوالب. فهي تساعدهم على تفسير العالم حولهم، ولا تتطلب جهداً كبيراً لبنائها، وتقدم فئات يمكن إدخال التجارب الجديدة والناس الجدد والأفكار الجديدة فيها. يصعب كثيراً معاملة كل شخص على أنه فريد ومختلف كما تتطلب هذه المعاملة كثيراً من التفكير والجهد من قِبَلك. قد تفيد القوالب كنقطة انطلاق، ولكنها تضر حين تعجز عن الاعتراف بالاختلافات الموجودة ضمن هذه المجموعات أو حين تعجز عن الإقرار بأن الناس لا يتصرفون أو يفكّرون جميعهم في الطريقة عينها.

الحكم المسبق: هذا المصطلح ذو أصل لاتيني، معناه
. أنت تقوم بهذا الأمر على الدوام. في الواقع، قد لا يكون سيئاً بالضرورة إذ قد تفيدك بعض الأحكام المسبقة الصغيرة التي تقوم بها: الطعام الذي تأكله، والمحلات التي تتبضع منها، وذوقك في الملابس. حين تتكلم، غالباً ما تضطر إلى الحكم قبل الحصول على الوقائع كافة. ليس لديك الوقت أو الموارد بكل بساطة لجمع المزيد من المعلومات. عليك التصرف في هذه اللحظة.

لا تريد أن يحكم عليك الآخرون بتسرع.

لكن فيما تتكلم مع الغير، من الأفضل أن تعترف أنّك تستند إلى بيانات غير كاملة. اعترف أنّك لا تعرف قدر ما تريد أو، ربما، لم تملك الوقت الكافي بكل بساطة لجمع المعلومات التي كانت متوفرة بسهولة. لا تريد أن يحكم عليك الآخرون بتسرع.

تكمن أفضل الطرق لتشجيع هذا النوع من التفكير الحذر لدى

الآخرين في تشكيل قدوة لهم والاعتراف بتفكيرك المبني على أحكام مسبقة حين تسمح الفرصة.

من السهل أن تعترض مشاعرك ومشاعر الحاضرين نظرتكم الموضوعية إلى الوقائع.

المشاعر: سيطر على مشاعرك. سيطر على غضبك. لا تظهر ازدراءك للآخرين ولأفكارهم علناً. كل ذلك جيد ولكن يسهل قوله أكثر من تطبيقه. من السهل أن تعترض مشاعرك ومشاعر الحاضرين نظرتكم الموضوعية إلى الوقائع. وقد تشوّش هذه المشاعر الفروقات المهمة بين البيانات الواقعية وتفسيرك لما تعنيه.

أفضل نصيحة يمكنني أن أقدمها لك هي أن تعترف بوجود مشاعرك ومن ثم أن تستخدمها لتطوير قضيتك. بيد أنّ عليك الاعتراف أيضاً بأن الحاضرين يملكون مشاعر أيضاً- حيالك وحيال الموضوع الذي تعرضه وحيال الأدلة التي تقدمها- وقد تتعارض هذه المشاعر مع مشاعرك الخاصة. اعترف بذلك، ومن ثم قدّم حججك بأفضل طريقة ممكنة.

اللغة: على الأرجح أنك تعلم من صف التواصل الأساسي أنّ الناس وليس الكلمات يحملون معانيَ. يعطي الناس معانيَ إلى الكلمات التي يسمعونها ويقرأونها، وسيعطي أشخاص من خلفيات ومستويات علم وتجارب حياتية مختلفة معانيَ مختلفة إلى الكلام. سيحدث ذلك خلال خطاب واحد فيسمع عدة أشخاص من الحضور الكلمات نفسها في اللحظة نفسها منطوقة من الشخص نفسه، ولكنهم يعطونها معانيَ مختلفة، ويغادرون العرض بانطباعات مختلفة عما عناه المتحدث.

تخلّص من الصعوبات المتضمنة في طبيعة تفسير اللغة عن طريق ضرب أمثلة عدة لإظهار نقاطك الرئيسية. غالباً ما ينقل رسم بياني أو جدول أو مساعِد بصري المعنى أكثر من فقرة كاملة. قدّم عدة أساليب إلى الحضور لفهم ما تعنيه: كرر كلامك، وأعد صياغة نواياك، وأخبر قصصاً، واضرب الأمثلة.

الحضارة: ما من شخصين متشابهين، ليس فقط بسبب الاختلافات الجينية الفردية، بل أيضاً لأن كلاً منهما تلقى تربية مختلفة. نميل إلى التفكير في الحضارة كتعبير عن أمم أو حضارات برمتها، ولكنها في الواقع أكثر تحديداً من ذلك. فأنت تمر في عدة تجارب خلال مرحلة نموك، وتتلقى علماً، وتجد عملاً، وتعيش حياتك. تختلف تجارب جيل عن تجارب جيل آخر. وتختلف الأعراف، والعادات، والتفضيلات من الطعام إلى الموسيقى بين مجموعة عرقية وأخرى. وإذا أمعنت النظر، ستجد فروقات ثقافية بين مختلف الشركات ومنظمات الأعمال. فبعضها يفضّل تخطي الرسميات بينما يحبذ بعضها الآخر المزيد من النظام. تتميّز المجموعات بعضها عن بعض بعاداتها، من استخدام الألقاب إلى استخدام الوقت. ينمّ تجاوبك مع عادات الغير وتفضيلاتهم الثقافية عن احترامك لهم وعن اعترافك باختلافهم وبأهمية هذه

الاختلافات بالنسبة إليهم.

تذكّر أنّ العوائق التي تقف في وجه التواصل قد تتسبب بردود فعل سلبية. فقد تحدث عدة أمور حين يشعر الناس بالتهديد أو بالخوف أو بالضياع أو بالارتباك. وإذا انتابت هذه المشاعر الأشخاص الحاضرين خلال إلقاء خطاب، قد يتوقفون عن الإصغاء. قد يكتشفون مدى جهلهم فيشعرون بالإحباط، والغضب، والعداء تجاه المتحدث والأفكار قيد المناقشة. وإذا جعلهم المتحدث يشعرون بالسخافة، قد ينسحبون من الخطاب كلياً.

ابدأ بما يعرفه الحضور من قبلُ، وانتقل إلى الأفكار التي تشكّل امتداداً منطقياً أو نتيجة لتلك التي يألفها.

حين تقدم عرضاً، ابدأ بالمألوف وانتقل إلى غير المألوف. ابدأ بما يعرفه الحضور من قبلُ وانتقل إلى الأفكار التي تشكّل امتداداً منطقياً أو نتيجة لتلك التي يألفها. لا تخّوف الحضور أو تربكه. افعل كل ما تستطيع لكي يشعر بأنه بمستوى ذكائك. هنا أيضاً، تكون مكافأتك انتباه الحضور واستعداده للنظر في أفكارك.

الحقيقة - 19: طوّر دعماً لعرضك

فيما قد تحافظ سمعتك أو موضوع عرضك على انتباه الحضور لفترة، يمكنك زيادة احتمال إقناع هذا الأخير بأفكارك إذا دعمت حديثك بإثبات محدث، وقابل للتصديق، وسهل الفهم.

من أين يجب أن نبدأ؟ على الأرجح أنّ تجاربك، ومعرفتك، واهتماماتك الخاصة هي أفضل نقطة انطلاق. إذا كنت مهتماً بصدق بالأفكار التي تخطط أن تقدّمها، سيطوّرها الحضور ويتجاوب معها. كما وتعلم أين تبحث عن الدعم المثير للاهتمام والقابل للتصديق. إذا كان موضوع معيّن يستهويك، على الأرجح أنك تعلم أي منشورات تقرأ وأي خبراء يتم ذكرهم غالباً فضلاً عن اطلاعك على آخر التطورات. سيشعر الحضور بثقتك الناتجة عن معرفة هذه المعلومات كافة.

فكّر في أفكار ومعلومات وتقنيات جديدة. قد تكون أنت وحضورك مطّلعين على موضوع حديثك، ولكن المستمعين إليك قد لا يعلمون أحدث التطورات. فتساعدهم اهتماماتك على هذا المستوى. زوّدهم بتحديث عن الموضوع، وتشارك معهم أحدث الابتكارات والتطورات.

زوّدهم بتحديث عن الموضوع، وتشارك معهم أحدث الابتكارات والتطورات.

ثم فكّر في دعم خطابك، وخذ في الاعتبار توفر مواد الدعم ونوعيتها. قد تريد التحدّث عن موضوع معين لا يمكنك دعمه لأنك لا تستطيع الولوج إلى المعلومات المناسبة قبل موعد إلقاء الخطاب.

تحدّث إلى بعض الخبراء. لا تتوفر الأدلة الجديدة بالثقة كافة في الكتب، والمجلات، والصحف أو على شبكة الإنترنت. فبعض الأدلة المثيرة للاهتمام وغير القابلة للنقض تكمن في شهادة أشخاص يُعتبرون خبراء حقيقيين في الموضوع. أين يمكنك إيجادهم؟ إنهم حولك. قد لا يبدو عامل مكبس تخريم في مصنع ما خبيراً ولكن إذا عمل في هذه الوظيفة لسنوات عدة، على الأرجح أنه يعلم الكثير عن الآلات، والمواد، والعمليات المتعلقة بالعمل. اطرح بعض الأسئلة عليه. قد يفاجئك ما يمكنك تعلمه إذا أصغيت إليه بانتباه.

انتبه إلى الوقت المخصص لخطابك. لا يمكنك تضمين كمّ كبير من التفاصيل إذا كنت ستتكلم لبضع دقائق فقط. ونظراً إلى أنّك تعي وجوب احترام الوقت المحدد لخطابك، فكّر ملياً في كمية المعلومات ومستوى التفاصيل التي سيسمح لك الوقت بتضمينها. ستعرف تقريباً إذا ما كنت تحتاج إلى معلومات أكثر أو أقل حين تتمرن على الخطاب. بالطبع، حين تبدأ، من الأفضل دائماً أن تملك الكثير من الأدلة بدلاً من القليل منها. يمكنك لاحقاً تعديل الخطاب بسهولة فيما يصعب إعادة

البحث من جديد مع اقتراب موعد التحدث.

أخيراً، فكّر في أشكال الأدلة المعينة التي تخطط لتضمينها في عرضك. تتوفر الأدلة في ثلاثة أنواع عامة: المنطق، والعاطفة، ومصداقية المصدر. يشير إلى نظام تفكير مستخدم للتوصل إلى استنتاجات سليمة انطلاقاً من مختلف المقدمات المنطقية. وقد بيّن علماء السلوك أنّ حوالى ثلاثة أرباع الرجال وثلث النساء يفضلون اتخاذ القرارات على أساس المنطق. فهم صانعو قرارات عقلانيون، ومحللون ومستقيمون يهمهم المنطق كثيراً.

تتوفر الأدلة في ثلاثة أنواع عامة: المنطق، والعاطفة، ومصداقية المصدر.

لكن لا يفكر جميع الناس في هذه الطريقة. ثلثا النساء وربع الرجال تقريباً يفضلون اتخاذ القرارات على أساس العاطفة. فيأخذون في الاعتبار العواقب البشرية فيما يجمعون الإثبات، ويفكرون في ما عليهم القيام به. قد تكون عابرة وزائلة بطبيعتها، ولكنها قوية للغاية كأسلوب لتحفيز الناس على اعتماد موقف والتصرف.

أخيراً، تهم المصدر جميع الناس. فيما تنظر إلى الإثبات المقدم في عرض ما، تأخذ في الاعتبار من يعطي الدليل وأيضاً أصل هذا الدليل. يفيد إظهار مصدر الإثبات الذي تقدمه والاعتماد على خبراء معروفين ومحترمين ودعم وجهات نظرك بإعلانات موافقة من أشخاص يقدرهم الحضور في حث هذا الأخير على قبول كلامك.

الحقيقة - 20: افهم قوة محتوى خطابك

بعد أن يحكم الحضور على المناسبة، وعلى الموضوع الذي تتحدث عنه، وعليك كمتحدث، سيوجه انتباهه إلى محتوى العرض الذي يتأثر كثيراً بهدفك. كما سبق ورأيت، يتفاعل كل حضور بطريقة مختلفة مع مختلف أنواع الأدلة، لذلك على المواد التي تختارها ألا تعكس هدفك واحتياجات الحضور النفسية وحسب، بل أيضاً الموضوع بحدّ ذاته بدقة وبصراحة. بالإجمال، سيقع محتوى العرض ضمن العديد من الفئات التالية:

الأوصاف والتفسيرات: عادة، يتم وصف الأغراض فيما يتم تفسير العمليات والأفكار. إذا ألقيت خطاباً حول تملّك جهاز آي بود مثلاً، عليك أولاً وصف معنى جهاز موسيقى رقمي وطريقة تشغيله، يليه تفسير حول تنـزيل الموسيقى من شبكة الإنترنت، وحفظها على القرص الصلب أو على جهاز الموسيقى. يساعد تزويد دعم بصري دائماً فيما تصف الموضوع وتشرحه، ولكن لعل أقوى حليف تملكه لبلوغ الحضور هو اللغة الواضحة والدقيقة.

لعل أقوى حليف تملكه لبلوغ الحضور هو اللغة الواضحة والدقيقة.

المقارنة والتباين: تظهر المقارنة أوجه الشبه بين أمر يعرفه الحضور وأمر جديد يتم تقديمه إليه. أما التباين، فيحاول إيضاح موضوع أو نقطة عن طريق إظهار اختلافها عن مفهوم آخر مألوف من الحضور.

الأمثلة والتوضيحات والقصص: إنها أشكال شائعة من الإسهاب لا تختلف كثيراً بعضها عن بعض. في خطاب ألقته مؤخراً آن مولكاهي، رئيسة مجلس إدارة شركة زيروكس ورئيسة مسؤوليها التنفيذيين، في جامعة نوتردام مندوزا، ضربت أمثلة عن الأخطاء الأخلاقية التي يرتكبها القادة في عالم الأعمال، وذلك دعماً لرأيها أنّ المسؤولين التنفيذيين يجب أن يركّزوا أكثر على قيادة الموظفين بدلاً من تحقيق إنجازات شخصية. في إحدى القصص التي أخبرتها مولكاهي عن ترقيتها إلى أعلى منصب في شركة زيروكس، وصفت قرارها بإعادة المال الذي قد أخذه سَلَفها من صندوق تقاعد الموظفين. بفضل قرارها هذا، فازت بعدة معجبين من موظفين ومتقاعدين في شركة زيروكس ولكنها لم تكسب سوى القليل القليل من الأصدقاء في وول ستريت إذ عنى هذا القرار تكلفة ملحوظة مقابل الأرباح. لكنها أخذت هذا الإجراء لأنها اعتقدت بصراحة أنه العمل الصائب للقيام به.

التحديدات: لا يعني دائماً تحديد كلمة استخدام إدخال من القاموس. فيمكنك شرح ما تعنيه عن طريق الرجوع إلى أصل الكلمة أو ضرب

الأمثلة أو تصنيف المصطلح في فئة يعرفها الحضور جيداً أو تفسير وظيفة الفكرة أو هدفها. على سبيل المثال، معظم المستثمرين قد سمعوا ويربطونها عادة بالسلوك غير القانوني. بيد أنّ هذا المصطلح يعني في الواقع السلوك القانوني وغير القانوني على حدٍّ سواء. تعني الناحية القانونية شراء العاملين داخل الشركة- المسؤولون والمدراء والموظفون- الأسهم في شركتهم الخاصة وبيعهم إياها.

الإحصاءات: فيما سيقول لك بعض علماء الاجتماع إنّ خاصية عيّنة والإعداد خاصيّة سكان، لا يستخدم الناس هذين المصطلحين بهذا المعنى. خلال عرضٍ، تشكّل الإحصاءات أمثلة مقاسة. أما النسب المئوية والكسور فهما أسرع وأسهل طريقتين للمقارنة. على سبيل المثال، "تقدِّر خدمة العائدات الداخلية أنّ الضرائب غير المدفوعة من الأفراد تشكّل 70 في المئة من النقص الضريبـي سنوياً". أهم قاعدة لاستخدام الإحصاءات هي التالية: يجب أن لا تتحلى الأرقام التي تذكرها بالدقة فحسب، بل عليها أن تعكس بعدل وصدق الظرف الذي تحاول وصفه.

يجب أن لا تتحلى الأرقام التي تذكرها بالدقة فحسب، بل عليها أن تعكس بعدل وصدق الظرف الذي تحاول وصفه.

الشهادات: تقدّم الأمثلة والإيضاحات والإحصاءات بيانات واقعية وقابلة للملاحظة وممكن إثباتها. أما فتثبت الوقائع بطريقة غير مباشرة، كما حين يخبر شاهد ما رآه في موقع الحادث. تفيد الشهادات في تزويد آراء حول المسائل حين لا تتوفّر الوقائع. بيد أنّ مصداقية الإعلانات تزيد أو تقل بناء على مصداقية الشهود الشخصية والمهنية، فخذ هذا الأمر في الاعتبار مسبقاً عن طريق تحديد مصادرك وتأهيلها.

الاقتباس: إنه شكل أوسع من الشهادة. يمكن أن يأتي اقتباس مباشر من عدة مصادر وغالباً ما يفيد نظراً إلى مصداقية الشخص الذي تقتبس أقواله. يُستخدم الاقتباس لعدة أسباب- لإنشاء السياق أو لتحديد مسألة أو لإدخال الفكاهة إلى الخطاب- ولكن القاسم المشترك بين الاقتباسات كافة هو دعمها المباشر للنقطة الرئيسية التي تحاول أن تبيّنها. لا تحتاج إلى القول: و حين تعطي اقتباساً؛ بل احرص فقط على أن يفهم الحضور بأن هذه الكلمات تعود إلى شخص آخر وليس إليك. عليك أن تشرح الوقت والظرف الذي ظهر فيه هذا الاقتباس للمرة الأولى.

التكرار من أقوى الأساليب المتوفرة إلى المتحدث.

التكرار وإعادة الصياغة: التكرار من أقوى الأساليب المتوفرة إلى المتحدث. أيمكنني تكرار ذلك؟ التكرار من أقوى الأساليب المتوفرة للمتحدث. يمكنك أن تشدد على الفكرة وأن تحسّنها عن طريق تكرارها.

أو يمكنك إعادة صياغتها باستخدام مصطلحات شبيهة ولكن غير مماثلة. في الواقع، لا يعيرك جميع الحاضرين انتباههم في كل لحظة من الخطاب. إذا كررت أمراً سبق وقلته أو أمراً تعتقده مهماً بشكل خاص، ستعززه لدى الأشخاص الذين سمعوه من المرة الأولى وتُوصل الرسالة إلى الغافلين.

الحقيقة - 21: تهم الحضور أنواع الأدلة ونوعيتها

يتوفّر الدعم الذي تخطط أن تضمّنه في عرضك في شكلين أساسيين. الشكل الأول عبارة عن بيانات واقعية في أمثلة أو إحصاءات. أما الشكل الثاني، فعبارة عن شهادات أو آراء حول ما هو أو ما كان أو ما سيكون حقيقة على الأرجح في المستقبل. غالباً ما تُستخدم الشهادات حين لا تتوفر أسس واقعية يحكم عليها المتحدث. فتظهر الحاجة إلى الشهادات حين يريد المتحدث أن يتوقع ما سيحدث في المستقبل نتيجة لاتخاذ إجراء حالي.

لنبدأ بالتكلم عن الشهادات. يمكن تقدير نوعية الإثبات الواقعي والآراء بالاستناد إلى خصائص مصدر الشهادة. ويمكن قياس مدى قابلية اعتماد مصدر ما بطرق عدة:

سجل الموضوعية والدقة: تملك بعض المصادر سمعة جيدة عن موضوعيتها ودقتها فيما تفتقر إليها مصادر أخرى. على سبيل المثال، تملك عادة الوكالات الحكومية، كمكتب الإحصاء الرسمي وقسم الإحصاءات العمالية، سجلاً جيداً بتزويد معلومات دقيقة وغير منحازة فيما يفتقر إليه الفرع التنفيذي من الحكومة. فغالباً ما يصدر المفوضون السياسيون في هذا الفرع معلومات منحازة على المستوى العقائدي والسياسي- وهذه حقيقة كلا الطرفين، فعلاً- سعياً إلى تحقيق أهداف سياسية. تعتبر صحيفة أدق وأكثر موضوعية، أقله في صفحات الأخبار، من مجلة مثلاً.

الخبرة ومعرفة الوقائع: في حالة الأدلة المستندة إلى الآراء، تهم خبرة شخص وتجربته في مجال معيّن. في المجالات كعلم الجريمة، والطب، والاقتصاد، والشؤون الخارجية، وعلم الآثار يتم الوثوق عادة في آراء الأشخاص ذوي التعليم المناسب والتجربة الكافية أكثر من آراء أشخاص عاديين أو غير خبراء. لكن تذكّر نقطتين رئيسيتين. أولاً: الخبرة مقيّدة بالموضوع. لا تعني خبرة طبيب أسنان بقنوات الجذور والتهاب اللثة أنه يعلم أي شيء عن سوق الأسهم المالية. ثانياً: يمكن الاعتماد على أشخاص عاديين لا يملكون أي خبرة معينة للتبليغ عن وقائع لاحظوها، تماماً كالخبراء.

التناغم: يملك هذا الاختبار وجهين. أولهما ؛ على سبيل المثال، هل يناقض مصدر معين نفسه في التقارير المقدمة على فترة ممتدة من الوقت أو في التقرير عينه؟

وإلا يكون أحد المصادر مخطئاً ويجب تأكيد الدليل بطريقة قابلة للإثبات قبل اعتباره موثوقاً.

فكّر الآن في الإثبات الإحصائي وكيف يمكنك أن تعرف ما إذا كان

صالحاً أو موثوقاً. تعني قياس الإحصاءات أو عكسها بدقة للموضوع الذي تزعم أنها تقيسه أو تعكسه بدقة. أما فتعني تناغم الإحصاءات كلما يتم تسجيل القياسات أو أخذ العينات. فيما لا تتوفر اختبارات معينة للتأكد من مصداقية الإحصاءات، يمكن أن تساعد ثلاث فئات من الأسئلة على توجيه تقييمك للأدلة الإحصائية:

1. الموضوعية: هل تم جمع هذه الإحصاءات لأهداف غير منحازة أو علمية أو تاريخية؟ م سبب أخذ العينات في بادئ الأمر؟ هل يأمل أحدهم أن يثبت شيئاً بجمع هذا الدليل وإعلانه، وهل طبيعة هذا الدليل وهدفه موضوعيان؟
2. الموثوقية: ماذا تمثّل الأرقام فعلياً؟ هل تأتي من المصدر الذي بلّغ عنها أو هل جمعها شخص آخر؟ غالباً ما تموّل شركات العقاقير الكبرى اختبارات سريرية حول مركّبات صيدلية اختبارية على أمل أن تحصل على براءة اختراع وتبيع الوصفة الطبية حين توافق عليها إدارة الأغذية والأدوية. قد تكون نتائج الاختبارات السريرية دقيقة وغير منحازة، ولكن يهم المستمع معرفة من موّل هذه التجارب. اكتسبت شركات التبغ سمعة سيئة بالتوصّل إلى نتائج علمية بمظهر منظمات بحث أسستها وموّلتها في الواقع صناعة السجائر.
3. الاحتراس في التعميم: ما هي الاستنتاجات التي تدعمها الأرقام؟ يمكن القول إنّ النساء الشابات في عمر الحمل قد يستفدن من تناول 400 ميكروغرام (جزء من مليون من الغرام) من حامض الفوليك يومياً، ولكن لا يعقل تعميم المنافع الصحية على جميع السكان. من بين طرق سوء استخدام الإحصاءات الأكثر شيوعاً الميل البسيط نحو الإفراط في التعميم والقول إنّ الإثبات يحمل معنى أكبر أو يملك تطبيقاً أوسع مما قد تضمنه النتائج.

لحمل الحضور على الوثوق بك، عليك حمله على الوثوق بالإثبات الذي تقدمه.

تقدّم الإحصاءات المستخدمة بحذر والمدعومة بالوثائق المناسبة، فضلاً عن الشهادات القوية، أسباباً وجيهة إلى الحضور للاقتناع بحججك أو بوجهة نظرك. لحمل الحضور على الوثوق بك، عليك حمله على الوثوق بالإثبات الذي تقدمه. أظهر مصادرك، وكن دقيقاً، وابقَ ضمن حدود التعميم المعقول.

الحقيقة - 22: البنية قادرة على دعم متحدث لا يملك خبرة

منذ بضع سنوات، أخذ أستاذ جامعي خطاباً منظماً تنظيماً جيداً، وبدّل ترتيب الجمل عشوائياً. ثم طلب من متحدث إلقاء الخطاب الأصلي أمام مجموعة والخطاب الذي تم تغيير ترتيبه أمام مجموعة أخرى. بعد إلقاء الخطابين، أجرى الأستاذ اختباراً لمعرفة مدى استيعاب كل مجموعة لما قد سمعته. لا عجب في أنّ المجموعة التي قد سمعت الخطاب الأصلي حازت على نتائج أعلى من المجموعة الأخرى.

بعد بضع سنوات، كرر أستاذان التجربة نفسها في مدرسة أخرى ولكن عوضاً عن اختبار مدى استيعاب المستمعين لكل من الخطابين، اختبرا تأثير الخطابين في مواقف المستمعين من المتحدث. فوجدا أنّ الأشخاص الذين سمعوا الخطاب المنظم اعتقدوا أنّ المتحدث كفوء وموثوق به أكثر من الأشخاص الذين سمعوا الخطاب المنقلب رأساً على عقب. ليست هاتان الدراستان سوى عيّنة صغيرة من الدراسات التي أظهرت قيمة التنظيم والبنية في عرض أو خطاب. لا بد أنّك تعلم من تجربتك الشخصية أنك تقدّر وتتعلم أكثر من الاستماع إلى حديث منظم تنظيماً جيداً بالمقارنة مع حديث سيئ التنظيم أو يفتقر إلى بنية داخلية.

بالإضافة إلى ذلك، التنظيم مهم لسببين آخرين. أولاً: ترتبط البنية بالتفكير النقدي ارتباطاً وثيقاً. حين تحاول تنظيم عرضك، تتمرّن على مهارة إنشاء علاقات واضحة بين أفكارك. وتقترح الأدلة أيضاً أنّ استخدام أسلوب تنظيم واضح ومحدد، يمكن أن يعزز ثقتك كمتحدث، ويحسن قدرتك على عرض رسالتك بسلاسة.

أما السبب الثاني لتنظيم عرض، والذي يتساوى من حيث الأهمية مع السبب الأول، فهو توفير عناء التنظيم على الحضور. إذا حملت الحضور على الإصغاء إلى أفكارك والأدلة لديك وعلى تنظيمها، لن يعجبه الأمر البتة. كما سبق ورأيت، بعض الحاضرين محفز على تعلم ما تقوله وسيقوم بالعمل اللازم لفهمه. أما البعض الآخر، فلن يحاول ذلك وسيستلم.

حين تحاول تنظيم عرضك، تمرن على مهارة إنشاء علاقات واضحة بين أفكارك.

وينتفع المقدمون أيضاً من تنظيم عرضهم. فيسهل تذكّر رسالة تتطوّر بتسلسل نقاط منظم وبالتالي لا يتطلب التمرّن عليها وقتاً طويلاً. نتيجة لذلك، يسهل تقديم العرض. ويساعد التنظيم على

تخفيف، أو حتى إلغاء، الانتقال على نحو مشتت من موضوع إلى آخر، الأمر الذي قد يقلل فعاليتك كمتحدث ويؤثر سلباً في نظرة الحضور إليك كخبير يستحق الإصغاء إليه.

بغية مساعدة الحضور على فهم العرض الذي تقدمه، زوّده بلمحة سريعة عنه على شكل فقرة أي مجموعة توجيهات بسيطة تلي المقدمة، وتمنح الحضور فرصة للاستماع إلى الموضوع الذي تنوي التحدث عنه من ناحية والتسلسل الذي ستعتمده من ناحية أخرى. أخبر الحضور بما تخطط لقوله، وابقَ على وعدك.

بالإضافة إلى إبراز برنامج عمل خطابك، عليك بيان نظريتك الأساسية أو هدفك البلاغي. لِم تتحدث اليوم؟ ماذا تنوي من هذا العرض ومن هذا الحضور؟ ماذا تريد منهما؟ إنّ إظهار نواياك لفكرة سديدة إلا في حال اعتقدت أو شككت في أنّ الحضور لا يشاطرك وجهة نظرك أو الاستنتاج الذي توصلت إليه. إذا شعرت بأنه لا يوافق على نظريتك، ابدأ ببطء عن طريق التركيز على المسائل والأفكار التي تعلم أنه سيتقبلها ومن ثم انتقل إلى مسائل وأفكار أخرى أكثر إشكالية.

مجموعة توجيهات بسيطة تلي المقدمة وتمنح الحضور
فرصة للاستماع إلى الموضوع الذي تنوي التحدث عنه من ناحية
والتسلسل الذي ستعتمده من ناحية أخرى.

أخيراً، عليك أن توضح للحضور النمط أو التنظيم الذي ستعتمده. إذا قمت بتنظيم هذا العرض وفق المواضيع، قل "سأعرض ثلاث نقاط رئيسية ألا وهي..." أو "يمكنني أن أفكّر في أربعة أسباب لبدء برنامج ادّخار نظامي للتقاعد". في حال اتخذ النمط الذي اخترته ترتيباً زمنياً، بلغهم بذلك. أما إذا قمت باختيار ترتيب السبب - النتيجة (المسبَّب) أو المشكلة - الحلّ، اشرح اختيارك إلى المستمعين. "أريد أن أتحدث اليوم عن خيارات الأسهم ذات المفعول الرجعي في صناعتنا وأن أشرح لكم بالتفاصيل الإجراءات التي اتخذتها الشركة لمنع أي سوء استعمال كالذي قد شهدتموه مؤخراً".

تنطبق بعض أنماط التنظيم على مواضيع أكثر من غيرها. ولكن ما يهم أساساً هو أن تأخذ الوقت وتبذل الجهد اللازمين لفرض نوع من التنظيم على العرض، ومن ثم لشرحه إلى الحضور. سيسهل عليك إلقاء الخطاب إذا قمت بهذه الخطوة، وسيسهل على حضورك أيضاً الإصغاء إليك.

الحقيقة - 23: زوّد العرض بالدعم

إحدى أهم المهام الموكلة إليك بصفتك متحدثاً هي اختيار نوع الإثبات الذي سيحمل المستمعين على قبول وجهة نظرك. إذاً، أين تجد هذه المواد؟

بالإجمال، تملك خياراً بين إجراء بحث أولي وبحث ثانوي. الإثبات الأولي هو المعلومات الأصلية أو المباشرة التي تجمعها بنفسك. أما الإثبات الثانوي، فهو المعلومات كافة التي يجمعها أشخاص آخرون. تكمن مصادر الأبحاث الأولية الرئيسية في المقابلات وعمليات المسح، بينما تتوفّر الأبحاث الثانوية في ملايين موارد المكتبات وشبكات الإنترنت. فيما تنظر في وفرة الأدلة المتاحة لك، فكّر في ما سيجده الحضور مثيراً للاهتمام ومقنعاً. فأنت تقوم بالأبحاث وتجمع الأدلة باسمه.

تنفع الأبحاث الثانوية في أنها جاهزة للاستخدام حرفياً. يستثمر أمناء المكاتب المحترفون الوقت والموارد العامة بحثاً عن المواد التي يجب حفظها وعن طريقة فهرستها وكيفية مساعدتك على إيجادها. في الواقع، يساوي أمين مكتبة كفوء وزنه ذهباً؛ كل ما عليك القيام به عادة هو تفسير ما تبحث عنه وسيساعدك أمين المكتبة على الباقي. يشكّل مكتب المراجع في المكتبة العامة أو مكتب الجامعة نقطة انطلاق مثالية. قم بتقديم نفسك كقارئ مهتم ومحب للاطّلاع وسيتولى أمين المكتبة الأمر.

فكّر في ما سيجده الحضور مثيراً للاهتمام ومقنعاً. فأنت تقوم بالأبحاث وتجمع الأدلة باسمه.

من بين المواد المفيدة التي ستجدها في أي مكتبة مجلدات مغلفة، ومجلات دورية، وجرائد، وقواعد بيانات يمكن البحث فيها. تشتهر المكتبات بعدد كتبها الهائل وبنوعية هذه الكتب. بيد أن الكتب من أقل الموارد إفادة في المكتبات لعدة أسباب. مشكلة الكتب أو المجلدات هي أنها غير محدثة بكل بساطة. فعملية كتابة كتاب، وتحريره، ونشره تستغرق وقتاً طويلاً للغاية إلى درجة أنّ عند وصول الكتاب إلى رفوف المكتبات ومحلات بيع الكتب، قد لا تكون المعلومات المتوفرة فيه حديثة بقدر ما ترغب. لكن منفعة الكتب هي اعتمادها على أبحاث دقيقة، وتحريرها المحترف، وميلها إلى التركيز على موضوع متماسك.

ليست الصحف والمجلات الدورية أحدث من الكتب فحسب، بل يتم تحديثها أيضاً بانتظام. غالباً ما تتضمّن إثباتاً مفصلاً حول مسائل وأحداث حالية، فضلاً عن إعلانات شهود عيان وآراء خبراء ومعلومات أخرى على شكل اقتباسات مباشرة. تتميّز الصحف بأنها أحدث من

المجلات نظراَ إلى نشرها اليومي؛ فتكمن منافعها الرئيسية في الفورية والتفصيل. أما المجلات، من الناحية الأخرى، فتكرس معظم طاقتها لتلخيص ما قد حصل في مجال اهتمام معيّن خلال الأسبوع أو الشهر الماضي. يتم نشر بعض المجلات الدورية المتخصصة على نحو ربع سنوي وتملك مجموعة أتباع صغيرة، ولكن وفية نظراً لشدة تركيزها على موضوعها.

تتجه المكتبات أكثر فأكثر نحو تكريس المزيد من الوقت والمال على قواعد بيانات يمكن البحث فيها وتتوفر على أقراص مدمجة، وأشرطة فيديو رقمية، وشبكة الإنترنت.

تتجه المكتبات أكثر فأكثر نحو تكريس المزيد من الوقت والمال على قواعد بيانات يمكن البحث فيها وتتوفر على أقراص مدمجة، وأشرطة فيديو رقمية، وشبكة الإنترنت. تتم فهرسة المجلات الأكثر شعبية في وتسمح معظم المكتبات بالولوج إلى قواعد البيانات على شبكة الإنترنت، إنفو تراك أونلاين وإكسباندد أكاداميك أي أس أي بـي وإبسكو أكاداميك سيرش إليت، والتي تغطي جميعها المجلات الدورية العامة والمجلات الأكثر تخصصاً. بالنسبة إلى المواضيع المتعلقة بالأعمال، انظر في / - . بيد أنّ أفضل طريقة لإيجاد بيانات محددة هي أن تسأل أمين المكتبة عن المعلومات التي تبحث عنها بدلاً من تحديد قاعدة بيانات معينة.

ماذا لو لم تملك المكتبة المعلومات التي تبحث عنها؟ لنفترض أنّ مهمتك تكمن في إقناع أعضاء جمعية الجيران بضرورة تعديل اتفاقيات مقيّدة لإعادة عرض المنازل. لن تفيدك الكتب والمجلات الدورية كثيراً في هذا الموضوع. على الرغم من أنّك قد تجد أن آخرين قد فكّروا في هذا الموضوع، وكتبوا عنه من قبل، يُستبعد أن تنطبق أفكارهم مباشرة على اهتمامات جيرانك (ومخاوفهم). في هذه الحالة، سيكون الموضوع محلياً بحتاً.

قد تفكّر في جمع إثبات أولي على شكل مسح. يمكنك أن تسأل جيرانك عن اهتماماتهم الخاصة المتعلقة بإعادة عرض منازلهم أو بإضافة مكملات إليها. قد تأخذ فكرة عما يهمهم بشكل خاص: مرأب أكبر، غرفة نوم إضافية، شرفة خلفية مغلقة بشريط منخلي. حتى ولو لم تجمع بيانات المسح علمياً على شكل مسح منظم وعشوائي، قد تفيد مدراء جمعية الجيران وتقنعهم. يمكن إجراء هذا المسح من دون تكلفة عالية على ورق أو على شبكة الإنترنت عن طريق استخدام خدمة مسح (http://info.zoomerang.com) أو سورفاي مونكي (www.surveymonkey.com).

الحقيقة - 24: استخدم شبكة الإنترنت لدعم العرض

تشكّل شبكة الإنترنت أداة مفيدة بشكل ملحوظ، لرجال ونساء الأعمال وغيرهم من الأشخاص الذين يجرون أبحاثاً أو الذين يودون الاطّلاع على مواضيع وتوسيع معرفتهم بها. تقدم ملايين أجهزة كمبيوتر مترابطة عالمياً ولوجاً فورياً إلى معلومات حول أي موضوع تتخيّله تقريباً.

من الممكن أن يجد كاتب خطاب معلومات غير دقيقة إلى جانب محتوى قيّم على شبكة الإنترنت.

بيد أنّ شبكة الإنترنت ليست من دون مشاكل. من ناحية، تفتقر المعلومات التي تتضمنها إلى التنظيم. تكلمتُ مع ستيفن هايز، أمين مكتبة خدمات الأعمال في جامعة نوتردام، فوصف شبكة الإنترنت بالإضافة إلى أنها ليست بالمكتبة .
العادية. فيستطيع أي شخص على الإطلاق أن ينشئ صفحة رئيسية، ويشتري موقعاً على شبكة الإنترنت، ويستهل أعمالاً على الشبكة. إذاً، من الممكن أن يجد كاتب خطاب معلومات غير دقيقة إلى جانب محتوى قيّم على شبكة الإنترنت، وهذا ما يحدث في أغلب الأحوال. يقول السيد هايز: "لا يمكننا أن نتأكد من دقة المعلومات المضمنة في معظم المواقع على شبكة الإنترنت. بالتالي، يجب أن يقارب كل منا ما يجده بحذر وشك ملائمين؛ كما يفعل بالموارد المطبوعة".

تقسم الشبكة العالمية- أكثر جزء استخداماً من الإنترنت- إلى أربع فئات مواقع: حكومية، وتربوية، وتجارية، وغير ربحية. وتعكس عناوين شبكة الإنترنت، المعروفة بمحددات مواقع الموارد العالمية، فئة معينة بالأحرف التي تتضمنها. ستزوّدك الصفحات الرئيسية الخاصة بالشركات (تنتهي عادة باللاحقة.com) بمعلومات تريدك أن تعرفها عن الشركة، مثلاً من أين تشتري منتجاتها، وكيف هو مستوى أسعار أسهمها، وكيفية طريقة تقديم طلب توظيف في الشركة. من عدة نواحٍ، هذه المواقع ليست سوى شكل آخر من الإعلانات.

تقدّم مواقع الإنترنت التي تموّلها الحكومة (تنتهي باللاحقة .gov) فئات واسعة من المعلومات، بما فيها بيانات إحصائية، وبيانات حول التجارة، والعمليات المصرفية العالمية، ومعلومات تنظيمية. وترعى المؤسسات التعليمية، كالمدارس والجامعات، مواقع على شبكة الإنترنت (تنتهي باللاحقة .edu) تسمح للطلاب، والطلاب القدامى، وغيرهما بالحصول على معلومات حول كافة المواضيع التي تتراوح من البرامج الدراسية إلى فريق الرياضة الخاص بالجامعة.

أخيراً، تقدّم مواقع الإنترنت التي تموّلها منظمات غير ساعية إلى الربح (تنتهي عادة باللاحقة .org) جداول برامجها، ونسخاً عن نشراتها، ووصفاً مفصلاً للأنشطة الحالية ضمن منظماتها.

يشكّل كل من محركات البحث والأدلة أكثر الأدوات إفادة حين تبحث عن معلومات على شبكة الإنترنت. ببساطة، محركات البحث والأدلة عبارة عن برامج معقدة تبحث عن المعلومات التي تطلبها. إذا زرت الموقع www.yahoo.com، ستجد دليلاً واسع الشعبية وكثير الاستخدام. ما عليك سوى كتابة الكلمات الرئيسية التي تصف المنتج أو الخدمة أو الشركة أو الصناعة التي تريد معلومات حولها، وسيعطيك دليل ياهو! عدة مراجع مع روابط بمواقع إنترنت مفيدة كالعنوان والمؤلف، فيما ستبحث بعمق عن البيانات المطلوبة.

كلما وصفت ما تبحث عنه بدقة وتحديد أكبر، زادت فرص إيجاد مطلبك بواسطة أحد محركات البحث الأوسع استخداماً. من بين محركات البحث الأكثر شعبية www.hotbot.com وwww.altavista.com وwww.jeteye.com وwww.dogpile.com. ويزوّد الموقع المفيد في www.searchengines.com نصائح وتقنيات لتنقية الأبحاث التي تقوم بها على شبكة الإنترنت وتحسينها. بالطبع، يحتل محرك البحث www.google.com المرتبة الأولى عالمياً من ناحية حجمه، وقدرته، وشموليته. وفق أحدث الإحصاءات، يفهرس محرّك البحث غوغل تسعة مليارات صفحة على شبكة الإنترنت، ويزوّد عدداً من الخدمات المبتكرة والمفيدة، بما فيها GoogleScholar.com، التي تسمح بالبحث عن مواد علمية مطبوعة بشكل خاص، من ضمنها المجلات التي تخضع إلى مراجعة النظراء، والأطروحات، والكتب، والمطبوعات الأولية، والتلخيصات، والتقارير التقنية من مجالات الأبحاث كافة تقريباً.

كلما وصفت ما تبحث عنه بدقة وبتحديد أكبر، زادت فرص إيجاد ما تبحث عنه بواسطة أحد محرّكات البحث الأوسع استخداماً.

تظهر محرّكات بحث جديدة ومتخصصة وقابلة للمقارنة على شبكة الإنترنت على الدوام. يتضمّن موقع الإنترنت 24HourScholar.com مقالات عن مواضيع في مجالات العلوم الثقافية، والعلوم، والعلوم الاجتماعية. أما في موقع FindArticles.com فيمكنك الاختيار من بين منشورات رائدة ذات مواضيع أكاديمية ومتعلقة بالصناعة أو باهتمامات عامة. وwww.answers.com عبارة عن خدمة بحث مرجعية تقدّم أجوبة موجزة مختارة من مئات الموسوعات، والقواميس، والمسارد، والأطالس.

شبكة الإنترنت مفيدة جداً لعدة أسباب. فهي كلية الوجود، ومتوفّرة على مدار الساعة وعلى سبعة أيام في الأسبوع، وذات مقاربة شعبية في فهرسة المعلومات، ومجانية في معظمها. كما وتملك المصادر المتوفّرة على شبكة الإنترنت قدرة أكبر على تزويد معلومات محدثة.

تستغرق طباعة الكتب، والمجلات، والمواد المطبوعة الأخرى وقتاَ فيما يمكن نشر المستندات الإلكترونية على شبكة الإنترنت حالما يتم تأليفها. وقد أخذت منظمات عديدة اليوم (بما فيها الحكومة الأميركية) تنشر المعلومات الإحصائية على شبكة الإنترنت حصرياً.

كما وتسمح شبكة الإنترنت بالولوج إلى مواد لم تتوفر أو كان يصعب تحديد موقعها في السابق، بما فيها العديد من المؤلفات التي تنشرها مجموعات ذات اهتمامات خاصة ووكالات غير حكومية ومجتمعات تاريخية.

كما وتسمح شبكة الإنترنت بالولوج إلى مواد لم تتوفّر أو كان يصعب تحديد موقعها في السابق، بما فيها العديد من المؤلفات التي تنشرها مجموعات ذات اهتمامات خاصة ووكالات غير حكومية ومجتمعات تاريخية. أما أبعد من ذلك، فتسمح المنتديات على شبكة الإنترنت، بما فيها اللوائح البريدية، ومواقع المستخدمين، وغرف الدردشة، ومجموعات المناقشات بالولوج إلى مناقشات تنظمها مجموعات بواسطة الكمبيوتر. تذكّر أمرين عن نوعية المعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت. أولاً: يتم نشر كل إدخال لسبب ما، وعليك اكتشاف أسباب المصدر. ثانياً: ليست الإدخالات كافة على شبكة الإنترنت محدثة ولا تتضمّن كلها معلومات غير منحازة ودقيقة بالكامل. كما وعليك التأكد مما تجد عن طريق مقارنتها بمعلومات متوفّرة من مصادر موثوقة، ومعروفة، ومعقولة.

الحقيقة - 25: اختر مقاربة إلقاء

لا يعي معظم الحاضرين مقاربة الإلقاء التي قد اختارها المتحدث... إلا حين يدركون أنه يتلو عليهم. بالنسبة إلى معظم الحاضرين، هذا الشعور مريع للغاية. لماذا؟ لأن معظم الناس يقرأون جهاراً بصوت وتيري، ولا يستطيعون التعامل مع نصّ مكتوب والحضور في الوقت عينه إلا إذا كانوا مدربين على التمثيل أو التقديم. النتيجة: غياب أي تواصل بالعينين، وأي تغيير في الصوت، وأي حس بالتزام شخصي بالعرض. أما رد الفعل: "لما أنا موجود هنا؟ كان بإمكانه إرسال بريد إلكتروني بما يقوله".

إذاً، لنفكر في أساليب الإلقاء. أمامك أربعة خيارات أساسية في ما يتعلق بإلقاء خطاب، ولكن ربما لا يجدر بك الاستناد إلى أكثر من خيار واحد أو خيارين.

يتم إلقاء العروض حرفياً، أي كلمة كلمة، كما كتبها المؤلفون. بيد أنّ مشكلة الخطابات المحفوظة غيباً هي عدم المقدرة على إلقائها بأي مستوى إقناع إلا إذا كنت ممثلاً مدرباً. فتبدو عديمة الحيوية ومصطنعة. وأسوأ من ذلك، قد تنسى أين وصلت في الخطاب، وتضطر إلى البدء من جديد. انسَ أمر الخطابات المحفوظة غيباً إلا إذا كنت تؤدي دوراً في إحدى مسرحيات شكسبير على المسرح.

مشكلة الخطابات المحفوظة غيباً هي عدم المقدرة على إلقائها بأي مستوى إقناع إلا إذا كنت ممثلاً مدرباً.

إنّ عروض هي الأكثر شيوعاً بين أحداث التكلم الإدارية والتنفيذية. غير أنّ مشكلة التحدث من نص مكتوب هي، كما سبق وذكرت، أنّ الخطاب يبدو . غالباً ما يكون انطباع الحضور سلبياً. بقراءة خطاب من نص مكتوب بالكامل، ستحرص على تضمين كل نقطة رئيسية وتقاوم الرغبة في الارتجال. ولكن من دون شاشة قراءة لعرض نصك، لن تحافظ على تواصل بالعينين مع الحضور وستبدو بعيداً عنه. كما وستُنـزل ذقنك وتعمق طبقة صوتك. إلا في حال كنت لا تملك خياراً آخرَ، لا تستند حرفياً إلى نص مكتوب. ولكن إذا كان عليك القيام بذلك، تمرن عليه بانتباه، وحاول أن تنظر نحو الحضور باستمرار، وأن تنشئ تواصلاً منتظماً بالعينين معه.

على الرغم من أنني لا أنصح بالقراءة من نص مكتوب، تذكّر بأنها قد تنفعك وربما تنفع صاحب العمل من عدة نواحٍ مهمة. أولاً: تضمن أنّك ستلقي الخطاب تماماً كما كُتب من دون أي إضافة أو حذف. ثانياً: يشكّل النص المكتوب سجلاً مفيداً عما قلت الحضور في

المناسبة، في حال طَلب منك التحدث إليه مجدداً أو ربما طَلب منك التحدث عن نفس الموضوع إلى مجموعة أخرى. وأخيراً، يفيد النص المكتوب لمراجعة السلامة. يمكنك أن تكتب الخطاب كلمة كلمة، كما تنوي أن تلقيه، ومن ثم أن تريه إلى المشرف عليك أو المسؤول عنك. إذا وجد هذا الأخير أنّك تستخدم وقت الحضور على نحو ملائم وأنّك تتناول معلومات دقيقة ومحدثة ومناسبة، سيوافق على ملاحظاتك، وستحظى بالتالي ببعض الدعم.

العروض المرتجلة... خطابات يتم إجراء أبحاث معمقة حولها، وتنظيمها على نحو معقول، والتمرن عليها جيداً، وإلقاؤها من دون ملاحظات أو مساعِدات بصرية تحث ذاكرتك.

لعل العروض أفضل خيار أمامك. إنها الخطابات التي يتم إجراء أبحاث معمقة حولها وتنظيمها على نحو معقول والتمرن عليها جيداً وإلقاؤها من دون ملاحظات أو مساعِدات بصرية تحث ذاكرتك. يجدها الحضور مقنعة بشكل خاص لأنك تحافظ على التواصل بالعينين معه، وتنظر إليه بدلاً من النص المكتوب وتتكلم (على ما يظهر) من قلبك وليس من مجموعة ملاحظات معدة مسبقاً. وهذا هو التأثير الذي تسعى إلى تحقيقه.

يتم إلقاء الخطابات من دون أي تحضير على الإطلاق. يطلب منك مسؤول عادة أن تقف و . من الواضح أنها ليست أفضل المقاربات للتحدث علناً، إذ إنك لم تُعِدّ شيئاً ولم تتمرّن. قد لا تملك موضوعاً أو فكرة تستحق الإصغاء إليها. بيد أنّ الأخبار السارة هي أنّ الحضور لن يتوقّع الكثير منك في هذه الحالات، وسيصفق تقريباً لأي كلمة تلقيها ما دامت وجيزة ولا تهينه.

إذاً، ماذا تفعل حين يسألك أحدهم ؟ يفرض الحياء ألا تقول الكثير، ولكن البروتوكول يتطلب عادة أن تقول شيئاً. إليك بعض الأفكار التي قد تساعدك:

- حافظ على رباطة جأشك: ما عليك سوى الابتسام، وشكر المضيف على منحك فرصة للتحدث، وانتهاز الفرصة.
- قرر الموضوع الذي ستتناوله والمقاربة التي ستعتمدها: تكلم بإيجاز عن موضوع تفهمه ويهم من يصغي إليك. اختر نمط تنظيم، وابدأ بإلقاء الكلمة.
- لا تعتذر: يعلم الناس أنّك لم تعدّ خطاباً. تكلم معهم بكل بساطة.
- لخّص نقطتك وموقعك: بجملة واحدة، أو جملتين كحدٍّ أقصى، حدد نقاطك الرئيسية، وكرر سبب أهميتها أو استحقاقها العناء.
- كن صريحاً وصادقاً ومباشراً: لا شيء يؤثر في الحضور أكثر من شخص صادق. بيّن الانطباع أنّك لا تضمر شيئاً ولا تملك أسباباً خفية من خطابك. سيكافئك الحضور بأخذ أفكارك في الاعتبار والتصفيق لخطابك.

النصيحة بسيطة: اختر مقاربة تتطابق مع احتياجات الحضور واهتماماته على أفضل نحو. فالناس الذين يقرأون من النصوص المكتوبة (نموذجياً، المسؤولون التنفيذيون الذين لا يكتبون خطاباتهم بأنفسهم وغالباً ما لا ينظرون إليها إلا قبل موعد الإلقاء بقليل) يلبون

احتياجاتهم الخاصة بدلاً من احتياجات الحضور. يريد الحضور أن يسمعك، وأن ينظر في عينيك، وأن يشعر بأنك ملتزم بالموضوع وبالمناسبة... وبه. ترتبط فرص نجاحك مباشرة ببعض الخيارات التي تقوم بها في مستهل عملية إعداد الخطاب.

الحقيقة - 26: تشكّل مقدمتك الانطباع الأول لدى الحضور

ما أهمية المقدمة؟ ما عليك سوى طرح هذا السؤال على ناليني أمبادي، عالمة نفس في جامعة تافتس. فقد سجلت مع زميل لها على شريط فيديو 13 معلماً متخرجاً يعطون صفوفاً. ثم أخذت من كل شريط ثلاثة مقاطع (مشابك) عشوائية مدة كل منها عشر ثوانٍ، ودمجتها في مقطع واحد من ثلاثين ثانية لكل معلم، وعرضت المقاطع صامتة على طلاب لا يعرفون المعلمين. فصنف الطلاب المعلمين على أساس 13 متغيراً منها "القبول" و"النشاط" و"الكفاءة" و"الثقة". دمجت أمبادي العلامات الفردية هذه في علامة واحدة لكل معلم، وربطت هذه الأخيرة بتقييم نهاية الفصل لكل معلم من قبل طلابه.

قالت: "صُدِمْنا بمدى وثاقة الترابط الذي بلغ 0.76 في علم النفس الاجتماعي، إذ كل ما يفوق 0.6 يُعتبر قوياً للغاية". من فضولها لمعرفة إلى أي مدى تستطيع اختصار مقاطع الشريط من دون التأثير على دقة الطلاب، شذبت الأستاذة أمبادي المقاطع الصامتة إلى 15 ثانية ومن ثم إلى 6 ثوانٍ. كان الطلاب يتوقعون بدقة أنجح المعلمين في كل مَرّة.

في كتابه الأكثر رواجاً، التفكير اللمّاح في طرفة عين، يشرح المؤلف مالكوم غلادويل بإسهاب كيف أن الانطباعات الأولى لا تدوم فحسب بل تتميز بدقتها في أغلب الأحوال. على الرغم من أنّ المستمعين يرتكبون أخطاء أحياناً، لا سيما إذا ركّزوا على الأمور الخاطئة في بادئ الأمر، ما من شك أنّهم يعطون أحكاماً مستدامة وقوية في إنشاء انطباعات تدوم عن المتحدث والموضوع.

ليست الانطباعات الأولى مستدامة فحسب بل هي أيضاً دقيقة إلى حدٍّ بعيد.

تفيد المقدمات من عدة نواحٍ فضلاً عن منح المستمعين فرصة لتشكيل انطباعاتهم الأولى. في مرحلة أولية، تجذب مقدمة الخطاب انتباه الحضور وتعطيه حافزاً للإصغاء. كما وتزوّد خلفية عن المتحدث والمناسبة وأسباب إلقاء الخطاب. في حال قدمك شخص إلى الحضور، سيفعل ذلك عنك بالطبع. وسيمنح الحضور فرصة لإعداد نفسه- ترتيب المعاطف والمحفظات والحقائب وأكواب القهوة- وربما ايقاف عمل الهواتف الخلوية. في أوائل لحظات المقدمة، سيعي معظم الحاضرين فقط أنّ العرض قد بدأ. إن ذلك رائع إذ إنه يشكل أحد أهداف المقدمة.

كما وتعطيك أولى لحظات المقدمة فرصة للتعريف عن موضوعك وهدف خطابك؛ تقديم نظرة عامة عن ملاحظاتك وإعطاء الحضور

لمحة عن اتجاه الخطاب. يُعتبر برنامج العمل، أو اللمحة العامة عن نقاطك الرئيسية، عادة جزءًا من المقدمة أيضاً.

من بين أهم مكونات المقدمة حيث تعطي الحضور سبباً (أو أسباباً) للاهتمام لموضوعك، وتشرح سبب وجودك أمامه. من أكثر المقاربات الشائعة فعالية في تحفيز الحضور إنشاء رابط بين المتحدث وقيم الحاضرين، واحتياجاتهم، واهتماماتهم. إذا تمكن المتحدث من الإثبات أنه يملك أمراً مهماً مشتركاً مع الحاضرين، لعلهم سيدركون قيمة الانتباه إلى ما سيقوله ودمجه بالذات.

منذ حوالى خمسين عاماً، قال مدرّس البيان كارل والاس أن الإقناع الفعّال يتعلق بأكثر من الأسلوب والبنية. فهو مرتبط بتقديم أسباب وجيهة. قد يبدو والاس أنه يفهم الواقع، بكلامه عن إعطاء الأدلة عن حججك. بيد أنه كان يفكّر في أبعد من ذلك. حين قال "أسباباً وجيهة"، لم يعنِ الأسباب التي تعتقدها وجيهة بل الأسباب التي يعتقدها وجيهة. فحوافز الحضور وتفكيره مهمة بشكل خاص في هذه الحالة. يمكنك أن تصدق كل ما تريد، مهما بدا غير منطقي أو خالياً من المعنى. لكن إن أردتني أن أصدقه (أو أردت أشخاصاً مثلي) أن يصدقوه، عليك إعطائي أسباباً جيدة. ومقدمة عرضك خير مكان للقيام بذلك.

خطوة التحفيز هي حيث تعطي الحضور سبباً (أو أسباباً) للاهتمام لموضوعك وتشرح سبب وجودك أمامه.

أخيراً، تشكّل المقدمة مكاناً مناسباً لتظهر إلى الحاضرين سبب صلتهم بالموضوع الذي اخترته وسبب تأهيلك للتكلم عن هذا الموضوع. فمن المهم إظهار الرابط بحياتهم والصلة بقراراتهم وخياراتهم. لديهم جميعاً ما يفكّرون فيه في حياتهم اليومية، وإذا عجزت عن إثبات ضرورة الانتباه إلى هذا الموضوع، سيصرفون انتباههم عنك بكل بساطة. أما آخر رابط في مقدمتك، فيجب أن يكون بك. في حال لم يعرّفك المضيف إلى الحضور، عليك أن تعرف نفسك بنفسك وأن تظهر لما يجب أن يصغي الحضور إليك. سيساعد معرفة كل من مؤهلاتك وخبرتك- ولا سيما في ما يتعلق بهذا الموضوع- على الحفاظ على انتباه الحاضرين ما يكفي من الوقت لتقديم أدلتك. لا تتطلّب مقدمة الكثير، لا سيما مقدمة لا تستغرق سوى دقيقة أو أقل.

الحقيقة - 27: فكّر في هدف حين تبدأ

فكّر في الطريقة التي تبدأ بها خطابك، لأن المقدمة هي أبرز أوجه الخطاب. يشكّل ما يُعرف بتأثير الأولية في علم النفس انحيازاً في طريقة إدراك الناس لما يسمعونه وتفكيرهم به. يتذكر المستمعون ويصدقون ما يسمعونه أولاً أكثر مما يسمعونه لاحقاً. تعود هذه الظاهرة إلى الذاكرة القصيرة المدى التي تكون أقل في بداية تسلسل الأحداث، ونظراً إلى قلة الأفكار قيد المعالجة في الدماغ، هناك المزيد من الوقت للتمرّن على هذه الأحداث ولتعزيزها ولحفظها، مما قد يؤدي إلى نقلها لاحقاً إلى الذاكرة الطويلة المدى.

يتذكر المستمعون ويصدقون ما يسمعونه أولاً أكثر مما يسمعونه لاحقاً.

تستفيد المقدمة الجيدة من تأثير الأولية في تقديم أكثر الأوجه بروزاً وأهمية في الدقائق الأولى من الخطاب حين يتوق الحضور إلى الاستماع إلى أفكارك وإلى النظر فيها. لا تخيّب أمله ولا تضيّع وقتك على مسائل لا تمت لأسباب خطابك بصلة. إذاً، كيف تبدأ؟ تتوفّر عدة أساليب مثبتة لتبدأ بها خطابك، منها:

ابدأ بقصة: أخبر قصة. لطالما أحب الناس الاستماع إلى القصص منذ طفولتهم، بانتظار ساعة النوم. وقد عزي نجاح رونالد ريغان جزئياً إلى قدرته على إخبار قصص رائعة. حتى الناس الذين لم يوافقوا على سياسة ريغان أقروا بأهمية الدور الذي أدته رواية القصص في حياته السياسية.

جرّب الفكاهة: يحب الناس الضحك، ولكن انتبه كيف تستخدمه. فالفكاهة رائعة طالما لا تجعلك مضحكاً. من أبرز المناسبات حيث لن تُعتبر مضحكاً على الأرجح هي حين تكون الدعابة على الحاضرين أو على شخص يكنون له الكثير من التقدير. أما الفكاهة العفوية والمعاصرة، فهي الأفضل. تفادَ الدعابات المعقدة أو القصص المسلية التي سمعتها مؤخراً.

قدّم توقعاً: بالاستناد إلى الإثبات الذي جمعته، هل يمكنك تقديم توقع يهم الحضور أو يسليه أو يخيفه أو يجذب انتباهه؟ احرص على دعم آرائك. وتأكد من توفّر الإثبات الذي تستند إليه آراؤك وقابلية فهمه بسهولة.

قدّم توقعات دراماتيكية: الأمر شبيه بالتوقعات، ولكنه يمتد على نطاق أطول بطبيعته ويتضمن عادة أحداث أكثر امتداداً أو تعقيداً. بدأ ديفيد واكر، مراقب الحسابات العام في الولايات المتحدة الأميركية، خطاباً ألقاه مؤخراً حول السلامة الضريبية على المدى الطويل في الولايات المتحدة الأميركية بتوقّع تغيّرٍ ملحوظٍ في الدين الوطني

بسبب برامج المستحقات. فقال: "لدي بعض الأرقام لكم هذا الصباح. كلها كبيرة وكلها سيئة". فحصل على انتباهنا على الفور.

ابدأ بمثل يلفت النظر: وهو أحد أشكال الأمثلة الموضحة أو القصص الموجزة. إذا تمكنت من إيصال فكرتك عن طريق ضرب مثل، فلا تتردد. لكن تأكد من أنك لا تعطي استثناء بارزاً لإثبات فكرتك.

شارك لحظة ذروية: غالباً ما تسند الخطابات المثيرة للاهتمام مقدمتها المنطقية إلى حدث أو لحظة معينة في الوقت. وفي معظم الأحيان، يجد الحضور هذه الأمثلة قوية وسهلة الفهم.

غالباً ما تسند الخطابات المثيرة للاهتمام مقدمتها المنطقية إلى حدث أو لحظة معينة في الوقت.

اذكر اقتباساً مناسباً: يمكنك إيجاد الاقتباسات في أي مكان. بدلاً من البحث عنها في المصادر الاعتيادية (كتاب شبيه)، لما لا ترفع السماعة وتتصل بشخص قريب من الموضوع؟ احصل على رد فعل صديق أو فرد من العائلة أو مشترك أو شخص مطلع على الأحداث التي تحاول وصفها. في حال لم ينجح الأمر، أصبح كتاب متوفراً على شبكة الإنترنت في الموقع www.bartleby.com. لا عليك سوى كتابة كلمة اقتباسات في محرك البحث غوغل للحصول على أكثر من خمسة وثلاثين مليون نتيجة. لا بد من إيجاد اقتباس مناسب بينها.

اذكر المناسبة: قد يساعد شرح سبب سرورك لتواجدك هنا أو سبب أهمية المناسبة شرحاً موجزاً على جذب اهتمام الحضور وعلى إضفاء صفة بشرية عليك في نظره.

اطرح سؤالاً محرّضاً: في حال لم تستطع التوقع المستقبل بيقين، ربما يمكنك رفع المسألة على شكل سؤال بياني. سألت د. بولات غيركوفيتش، "كيف سيكون العالم من دون نساء عاملات؟" بدأ الخطاب الذي ألقته أمام طلاب جامعيين عن مناصب النساء الريادية بفحص الأدوار التي تؤديها النساء في قطاعات العمل كافة فحصاً محرضاً. فقدّمت إلى الحضور اقتصاداً يفتقر إلى نصف اليد العاملة.

قدِّم آراء: قد ينجح هذا الأسلوب بشرط بيان مصدر الرأي وأن يكون هذا المصدر معروفاً ومحترماً من الحضور. لن يدعم قضيتك رأي شخص لا يقدره الحضور بل على العكس قد يضر بمصداقيتك.

الحقيقة - 28: حافظ على اهتمام الحضور

إذا كنت قلقاً بشأن الحفاظ على انتباه الحضور خلال خطابك، خذ الأفكار التالية بعين الاعتبار عند إعداد ملاحظاتك:

قدّم بنية سهلة الفهم تنقل حضورك من نقطة إلى أخرى.

اعتمد الترتيب والهيكلة: إذا اضطر الحضور لبذل جهد لتتبع حججك، قد يفقد اهتمامه. سهّل على الناس عملية تتبع ما تقوله: قدّم بنية سهلة الفهم تنقل حضورك من نقطة إلى أخرى.

كن بسيطاً: سيغادر الحضور العرض بفكرة أو فكرتين رئيسيتين؛ فكرة أو فكرتين وليس عشر أفكار أو خمس عشرة فكرة. إذا عجزت عن التعبير عن الرسالة التي تنوي إيصالها بجملة أو جملتين، فخطابك ليس واضحاً بما فيه الكفاية. وإذا لم تملك فكرة واضحة عما تريد أن تقوله، من المستحيل أن يفهم الحضور النقاط الرئيسية.

لا تطل الكلام: منذ بضع سنوات في مدينة نيويورك، أنهى رئيس شركة فولاذ شهيرة عرضاً من 90 دقيقة ألقاه أمام 400 مسؤول تنفيذي ومدير بالنـزول عن المنبر والسير في الممر الوسطي. لم يصفق له أي من الحاضرين إلى أن بلغ وسط الغرفة. قال أحد النقاد: "لم يعلموا أنه أنهى خطابه. لم يكونوا منتبهين بما فيه الكفاية لإدراك ذلك".

تكلم، لا تقرأ: لا تبدو الخطابات المكتوبة، ولا سيما الخطابات بقلم شخص غير المتحدث، صادقة ولا مقنعة أبداً. سألت مرة عدداً من المسؤولين التنفيذيين في أكبر الشركات المضمنة في لائحة 500 عينات خطابات ألقوها في العام السابق. قال لي صديق يحتل منصب رئيس تنفيذي أعلى في شركة بيبسي: "آمل ألا تستخدم هذه الخطابات كعينات تعليم. معظم رؤساء المسؤولين التنفيذيين متحدثون رديئون لأنهم لا يتخلون عن النص المكتوب". فيدفنون رؤوسهم في النص، ويتجاهلون الحضور، ويأملون الأفضل. ولكن نادراً ما تحدث الأمور كما يأملون.

استرخِ: سيساعدك التنفس الثابت والطبيعي على التركيز، والاسترخاء، وإلقاء خطاب مقنع ومسلٍ ومثير للاهتمام. أما إذا اتّبعت نمط تنفس سريع وسطحي، وبدوت عاجزاً عن إنهاء جملة أو فقرة، فما عليك سوى التوقف للحظة. تنفس بعمق ومن ثم ازفر. تحكّم بتنفسك مرة أخرى وتابع كلامك.

استخدم كلاماً يفهمه الحضور: ينجح استخدام اللغة البسيطة في الفوز بأصدقاء والتأثير في الناس. بدأت لجنة الأوراق المالية والبورصة الأميركية تفرض استخدام اللغة البسيطة في النشرات

التمهيدية، والمستندات المالية، والتواصل مع المستثمرين. الفكرة بسيطة: إذا فهم المستثمرون كيف يتم استخدام أموالهم، سيتخذون قرارات استثمارية أفضل. وستصبح الأسواق الناتجة أوضح وأسهل للاستخدام بالنسبة إلى جميع المشتركين فيها. تشكّل اللغة البسيطة المقاربة المنطقية الوحيدة إلا إذا كنت تأمل الا يفهم أحد خطابك.

زوّد الحضور بمعلومات يستطيع استخدامها: حتى أكثر الحاضرين ترفقاً سيتساءلون على الأرجح: "ماذا سأكسب من ذلك؟". قد يكون الناس مهذبين بما فيه الكفاية للبقاء في مقاعدهم، ولكنهم قد لا يعيرون خطابك أي انتباه إذا لم يخدم مصالحهم الشخصية. أعطِ الحضور شيئاً يمكنه الاستفادة منه، أفكاراً أو معلومات يستطيع استخدامها حالما يغادر الغرفة.

أعطِ الحضور شيئاً يمكنه الاستفادة منه، أفكاراً أو معلومات يستطيع استخدامها حالما يغادر الغرفة.

أضفِ منطقاً على خطابك: لا يتأثر الجميع بالمنطق. في الواقع، تسهل إمالة عقول الكثيرين بحجة خالية من المنطق ولكن متضمنة النوع والكم الصحيح من المشاعر. بيد أنّ المنطق والعقلانية اعتباران مهمان بالنسبة إلى معظم الحاضرين. كلما تمنطقت حججك، زادت فرص استيعاب وجهة نظرك واعتمادها من المستمعين إليك.

تأكد من أنّ وجهة نظرك معقولة: يظهر عدد من الدراسات النفسية أنّ الراشدين لن يشاركوا عادة في سلوك يعتبرونه غير معقول. ما يعتبره شخص معقولاً قد يبدو غير معقول بالنسبة إلى شخص آخر، لكن الأغلبية الساحقة من الناس ثابتون في تحديدهم لما هو معقول وغير معقول. إذا كنت تعرف الحضور خير معرفة، ستزيد فرصك لإقناعه باعتماد وجهة نظرك، شرط أن يقع ما تطلبه منه ضمن الحدود التي يضعها.

تأكد من وضوح نقطتك: أحد أسباب فشل عدة خطابات هو بكل بساطة أن الحضور لا يملك أدنى فكرة عما يريده المتحدث. إما أنّ النقطة الرئيسية غير واضحة، أو أنّ الإثبات الداعم غير مفهوم، أو أنّ الخاتمة مبهمة. تأكد من أنّ رسالتك، وأدلتك، ونواياك واضحة إلى المستمعين، إلا إذا شكّل الإبهام جزءاً مقصوداً من استراتجيتك التواصلية.

تابع التقدّم: لن يصبر الحضور عليك لوقت طويل. لا تنفد صبره ومزاجه الجيد بإبطاء نمط الخطاب أو بإضاعة الوقت على نقاط ثانوية. تزيد فرص حفاظك على اهتمام الحضور بتقدّم حديثك بسرعة.

أجب عن أسئلة الحضور: كل حضور يملك أسئلة. تكمن مهمتك في حثه على طرحها وفي الإجابة عنها بشكل يحوز على رضاه الكامل. (راجع الحقيقة 15). في حال لم تظهر استعداداً للإجابة عن أسئلة الحضور، لن يعيرك هذا الأخير اهتمامه ولن يقتنع بحججك.

هدئ مخاوف الحضور: كل من الحاضرين يخاف من أمر. اكتشف مخاوفه. قد يخاف بعضهم من أن تطلب منه أموراً لا يريد أن ينفذها. أما بعضهم الآخر، فقد يخاف من عدم فهم المعنى المضمّن في طلبك. لن يقبل أي حضور وجهة نظرك إن عجزت عن تبديد مخاوفه.

احترم احتياجات الحضور: يملك كل من الحاضرين احتياجات نفسية معيّنة. كل منهم يجمع المعلومات وينظمها بطرق مختلفة بعض الشيء. وكل منهم يعتمد مقاربة مختلفة بعض الشيء في صنع القرارات. إذا فهمت احتياجاتهم واحترمتها سيكافئونك. قد يحتاج بعضهم إلى التفاصيل؛ أرهم أرقاماً. وقد يحتاج بعضهم الآخر إلى فهم موقع فكرة ما ضمن خطة أوسع؛ أرهم وجهة النظر الكاملة. كما قد يحتاج آخرون إلى معرفة من جرّب هذه الفكرة أو وافق عليها؛ أرهم مصادقات مشاهير. في حال كان يملك الناس حاجة خاصة- كرغبة قوية في معرفة مصدر معلوماتك- ولا تلبـي هذه الحاجة مباشرة، على الأرجح أنهم لن يعتمدوا وجهة نظرك ولن ينفذوا ما تطلبه منهم.

الحقيقة - 29: الخاتمات بأهمية المقدمات

الخاتمة من أهم أجزاء العرض (وأكثرها ترحيباً به). أين تكمن أهميتها؟ أولاً: تقدّم فرصة إضافية لإظهار أفضل الأدلة أو أهم الأفكار التي سبق وعرضتها على الحضور. ثانياً: تمثّل فرصتك الأخيرة لتقول ما تعنيه حقاً، ولتعزز هدفك من الحديث، ولتطلب دعم الحضور أو تقيّده. كما وقد تمنح الخاتمات الحضور حس اختتام منطقي وعاطفي.

تماماً كالمقدمات، تفيد الخاتمات عدة أهداف:

تنبّه الخاتمة الحضور إلى أنّ العرض على وشك الانتهاء: يعتبر الحضور العرض رحلة من نوع رديء ويعتبرك دليله. من المهم أن تلمح إلى الجزء الأخير من حديثك حين تصل إليه. استخدم كلمة أو جملة تنبّه الحضور إلى أنّك على وشك الاختتام: " ، أو ، أو ، أو ، أو ...".

من المهم أن تلمّح إلى الجزء الأخير من حديثك حين تصل إليه.

كما وتشكّل الخاتمة الوقت المناسب لتعديل سرعة كلامك، وطبقة صوتك، ونبرتك فضلاً عن الإيقاع للإشارة إلى أنّ هذا العرض على وشك الانتهاء. قاوم إغراء متابعة الكلام. لا شيء يزعج الحضور أكثر من متحدث يقول ويستغرق 20 دقيقة أخرى لإنهاء كلامه. يسامح الحضور عدة أخطاء، ولكنه لا يسامح متحدثاً يتجاوز الوقت المخصص له.

تساعد الخاتمة على تلخيص النقاط الرئيسية: بصفتي ضابطاً في القوات الجوية الأميركية، سُنحت لي عدة فرص لإلقاء تقارير متعلقة بالمهام أمام أشخاص عدة. وقد أعدت هذه العروض لتكون مقنعة، وإخبارية، ومباشرة، ومفيدة للحضور. ودائماً ما كان القادة المسؤولون عني يسدون لي النصيحة التالية: "أخبرهم ما تريد أن تخبرهم إيّاه. أخبرهم. ومن ثم أخبرهم ما قد أخبرتهم إيّاه للتو". لمحة مسبقة، وصلب الموضوع، والخاتمة في ثلاث جمل قصيرة. في الواقع، لم تكن هذه النصيحة بسيئة. ولا سيما الجزء المتعلق

إيّاه. يقدّم ملخص متماسك إلى حضورك نظرة عامة عن نقاطك الرئيسية (بالترتيب)، وتحفيزاً للاطّلاع عليها والعمل بموجبها، ودعوة أخيرة إلى التصرف.

تكرر الخاتمة الملائمة كل من موضوع العرض وهدفه: إحدى أبرز مهام الخاتمة هي إعادة إعلان موضوع خطابك وأسباب حديثك. يقول الأستاذ دان أوهير من جامعة أوكلاهوما إنّه يجب دمغ "الخاتمة في ذاكرة الحضور".

أعد إعلان موضوع خطابك وأسباب حديثك.

تتحدى خاتمة فعالة الحضور على التجاوب: وفق نوايا المتحدث، قد تتضمن الخاتمة دعوة إلى الحضور للتجاوب بطريقة ما. تتضمّن الخطابات الإخبارية عادة خاتمات ، بينما تتضمن الخطابات خاتمات إرشادية. في وصفه ما يريد الحضور معرفته أو فهمه، يلخص المتحدث الإخباري عادة الإثبات، ويوضح نقاطه الرئيسية، ويعيد تحفيز الحضور على تضمين المعلومات التي قدّمها للتو. أما المتحدث الإقناعي، فيؤيد وجهة نظر معيّنة، ويأمل بهذه الصفة أن يحث الحضور على التصرف.

في خطاب ألقاه مؤخراً شيبلي تلهامي، أستاذ بارز في جامعة ميريلاند، عن إمكانيات إحلال السلام والاستقرار في الشرق الأوسط، ختم بالقول: "أودّ الاقتراح أن أبرز مهامنا لتحسين العلاقات مع البلدان العربية ولنشر الديمقراطية لا تكمن في بلاغ الإصلاح الذي نستخدمه والإجراءات الجبارة التي نأخذها، بل في توظيف المزيد من الموارد بغية إنشاء إمكانيات تعليمية واقتصادية للناس في الشرق الأوسط. لعل هذه الخطوة تقودنا في الاتجاه الصحيح". بصفته عالماً سياسياً، قدّم إلى حضوره خاتمة تضمنت دعوة إلى التصرف، واقترح أساليب لإصلاح السياسة الخارجية الأميركية. على الرغم من أن خاتمته لم تدعُ الحضور على وجه التخصيص إلى التصرف، كانت نواياه واضحة تماماً كطلبه الموجه إلى كل الحاضرين لرؤية الصراع القائم في الشرق الاوسط على ضوء جديد.

اترك الحضور مع رسالة واضحة وبسيطة وغير مبهمة.

أخيراً، احرص على جعل الخاتمة جديرة بأن تُذكر. كيف يمكن تحقيق ذلك؟ فكّر في الطريقة التي بدأت بها خطابك: استخدم اقتباساً لحث الحاضرين على التفكير بهذا الموضوع. أو اطرح سؤالاً بلاغياً عن آمالهم أو مخططاتهم. ويمكنك أيضاً أن تختم بقصة قصيرة أو بإشارة فكاهية تعكس جوهر خطابك. أو ربما تقدّم تحدياً إلى المستمعين، أو تربط الخاتمة بالمقدمة ليشعر الحضور أن خطابك اتخذ شكل دائرة كاملة. ولكن أهم ما في الأمر هو أن تترك الحضور مع رسالة واضحة وبسيطة وغير مبهمة. لا تدعه يغادر القاعة متسائلاً عن موضوع الخطاب.

الحقيقة - 30: ثق بعرضك

جميع الناس ينتابهم الشعور بالتوتّر قبل تقديم عرض. نعم، حتى أكثر المحترفين كفاءة وأخبرهم في التحدث علناً يعترفون أنهم يشعرون ببعض التوتّر قبل العرض. بيد أنّ القلق ليس سوى رد فعل طبيعي يمكنك أن تتعلم كيف تتحكم به. سبق وتكلمت بإسهاب عن التحكم بالقلق وبرهبة المسرح في الحقائق 32-35، ولكن في الوقت الحاضر، ركّز على المبدأ التالي: ستحسن أداءك إذا وثقت في إعدادك للعرض.

إذا أجريت أبحاثاً معمقة حول موضوع العرض، ونظّمت المواد بطريقة يفهمها الحضور، وتمرّنت على عرضك بدقة، ستبلي بلاءً حسناً. ما عليك سوى الوثوق بالعمل الذي قمت بإعداده للحظة التي تصعد فيها على المنبر. ستشعر بالتوتّر حين تستلم الميكروفون، حتى المحترف يعترف بهذا الواقع. بيد أنك إذا وثقت بالعمل الذي أنجزته قبل هذه اللحظة، ستبلي بلاءً حسناً.

يظهر قانون يركس- دودسون علاقة واضحة جلية بين الحث والأداء. يشير هذا المبدأ إلى أن كمية معيّنة من الضغط صحية ومفيدة وحتى نافعة إلى حدٍّ معيّن.

قد يفيدك هنا درس في علم النفس السلوكي. يظهر مبدأ علمي طوّره روبرت أم. يركس وجي. دي. دودسون، وعُرف بقانون يركس- دودسون، علاقة واضحة جلية بين الحث والأداء. يشير هذا المبدأ إلى أنّ كمية معيّنة من الضغط صحية ومفيدة وحتى نافعة إلى حدٍّ معيّن. فلا يلهمك هذا الضغط بتقديم أداء حسن فحسب بل يحسّن صحتك ورفاهتك بشكل عام.

غالباً ما يشكّل الحث على رد فعل بشري تجاه الضغط عنصراً أساسياً في نجاحك. هذا الحث شائع في ظروف كالأحداث الرياضية والإنجازات الدراسية وحتى في أنشطة ابتكارية واجتماعية عدة. كلما ارتفع مستوى الضغط، تحسّن الأداء. بيد أنّ العلاقة الموجودة بين تزايد الضغط وتحسين الأداء لا تستمر إلى ما لا نهاية. فكّر في العلاقة كمنحنى جرسيّ الشكل.

كلما ازداد الضغط، تحسّن الأداء حتى تبلغ قمة المنحنى. ومن ثم ينحدر المنحنى ويستمر في الانخفاض حتى يتسطح أخيراً عند بلوغه ظروف الضغط المفرط (غير المُحتمل). حين يفوق الضغط قدرتك على التأقلم، يساهم هذا الحمل الزائد في تراجع الأداء وتقليل الفعالية وحتى في التسبب بمشاكل صحية معاكسة. الغريب هو أنّ انتقالك من وضعية الساعة العاشرة إلى وضعية الساعة الثانية على

المنحنى يضاعف الضغط من دون زيادة الإنتاجية.

لتحقيق أداء أقصى، عليك أن تبقى بالقرب من القمة، إلى الجهة اليسرى من رأس المنحنى. بالطبع، يختلف هذا المستوى الأقصى بين شخص وآخر. يعلمك برنامج فعال للتحكم بالضغط أين يقع مستوى الضغط الأقصى الخاص بك. كما ويساعدك على تخفيض مستويات القلق الجسدي باستخدام مهارات تأقلم وتقنيات استرخاء تبقيك خارج منطقة الخطر التي يسببها الضغط المفرط.

لا يشكّل الاقتراب من قمة المنحنى فكرة سديدة للأنشطة اليومية الاعتيادية، وذلك لسببين. أولاً: لا يقدر أحد على العدو بأقصى سرعة على الدوام. فيرهق الأداء اليومي الأقصى حتى أصح الأشخاص وأقواهم. جميعنا يحتاج إلى الاسترخاء بفترات منتظمة. ثانياً: إذا كنت تقوم بأداء أقصى على الدوام، لن تملك ، أي القدرة على زيادة نتيجة أدائك، حين تكون بأمس الحاجة إليها.

إذاً، ماذا يجب أن تفعل حين تعتلي المنبر، وتستلم الميكروفون، وترحب بالحضور؟ حتى المتحدثون الخبراء والمحترفون - ممثلون ورجال سياسة ومحاضرون وأساتذة - ومن ضمنهم أنا شخصياً، سيخبرونك (إذا كانوا صادقين) أنهم يشعرون ببعض التوتر أو الانفعال. فيقول زميل من كلية داردن للأعمال في جامعة فيرجينيا: "لم أدخل أبداً إلى صف من دون الشعور ببعض التوتر". كيف يتعامل مع الأمر؟ كانت إجابته: "تتوفّر عدة تقنيات تأقلم ولكنني أحاول أن أثق بأنّ التحضيرت التي قد قمت بها كفيلة بإنجاح العرض".

إنّه على حق. فقد قمت بإعداد التقديم في ظروف خالية من الضغط أو قليلة الضغط وفي وقت كنت مسترخياً، وواثقاً بنفسك، ومسيطراً على الأمور. تذكر فقط بما فكّرت وبماذا شعرت حين انتهيت من التمرّن على الخطاب. قل لنفسك إنّ الأبحاث، والتنظيم، والتمرّن، والمساعدات البصرية ستُنجح العرض، ثم ثق بنفسك بينما تصعد على المنبر لتتكلم.

الحقيقة - 31: كرر العملية قدر المستطاع

لا أحد يصبح متحدثاً علنياً ماهراً أو موهوباً بتفادي التجارب. في الواقع، أفضل المتحدثين والمقدمين هم الذين يتحدثون علناً قدر المستطاع ويستمتعون بالتجربة. بالطبع، لا يكون التحدّث علناً ممتعاً في بادئ الأمر لأنك لا تزال تتصارع مع أسس التنظيم، والإثبات، والإلقاء - هذا فضلاً عن التكيّف مع الحضور، والمناسبة، وتجربة التواجد امام كل هؤلاء الناس.

بيد أنّ حقيقة التقديم هي أنّ أداءك سيتحسن كلما قمت بعرض تكراراً. فنصيحتي بسيطة: كرر العملية قدر الإمكان. ابحث عن فرص للتكلم مع زملائك، وأصدقائك، وعملائك، وغيرهم. لا ترفض فرصة لتقديم عرض إذا طلب منك ذلك المسؤول عنك أو أصدقاؤك.

يتأثر السلوك بعواقبه.

لعلنا نستطيع تعزيز هذا المفهوم بدرس آخر في علم النفس السلوكي: يتأثر السلوك بعواقبه. على سبيل المثال، تكافئ الناس وتعاقبهم لكي يتصرفوا بطرق تعتبرها مرجوة أو ملائمة. درس أدوارد أل. ثورندايك تأثيرات هذه العاقبة ضمن تجربة جد معروفة. فوضع هراً في صندوق مع إمكانية الفرار إذا تمكن الهرّ من اكتشاف كيفية تشغيل آلية المزلاج. حرّك الهرّ المزلاج في نهاية المطاف، ممّا أدى إلى فتح الباب. حين وُضع الهرّ في الصندوق بعد ذلك، توّقف تدريجياً عن القيام بالأمور التي أثبتت عدم فعاليتها، وقام برد الفعل الناجح بسرعة كبيرة.

أظهرت تجارب لاحقة قام بها بـي. أف. سكينر وغيره أن نجاح الحيوان المتكرر يؤدي إلى تعزيز السلوك المفيد أو المرجو، بينما تتسبب التجارب الفاشلة (أو المؤلمة) باختفاء السلوك غير المفيد وغير المثمر. باختصار، يتم تعزيز السلوك المثمر فيما يتم التخلي عن السلوك السلبـي أو غير الهام.

ما علاقة الهرر التي تحاول الهروب من الصناديق بالتقديم؟ الإنسان يتفاعل كالهرّ حين يواجه مواقف تضع ضغطاً عليه، ويُظهر كل منهما السلوك الذي أثبت أنّه الأكثر فعالية أو إنتاجية. في حالة الإنسان المقدِّم، يعزز الحضور السلوك الذي يجده الأكثر صلة وإنتاجية. إذا قدّم المتحدث نمط تنظيم منطقياً أو إثباتاً يبدو مقنعاً، يكافئه الحضور بانتباهه، وبتواصله بالعينين، وبجلسة تنم عن مشاركته... وفي حال تميّز العرض بتفوّقه، يعزز الحضور التجربة بتصفيقه الداعم الذي ينم عن تقديره. وقد يدنو عدة أفراد من الحضور من المتحدث لاحقاً ويهنئونه، ويشكرونه، ويطرحون المزيد من الأسئلة حول الموضوع.

كل ذلك يشكل تجربة إيجابية ومليئة بالمكافآت بالنسبة إلى المتحدث.

في حال تميّز العرض بتفوّقه، يعزز الحضور التجربة بتصفيقه الداعم والذي ينم عن تقديره. كل ذلك يشكّل تجربة إيجابية ومليئة بالمكافآت بالنسبة إلى المتحدث.

والعكس صحيح أيضاً. في حال لم يقدّم المتحدث معلومات متعلقة بالموضوع أو مفيدة إلى الحضور، أو في حال شعر هذا الأخير أنّ المتحدث يخرج عن الموضوع أو يطوّل التجربة، قد يتثاءب بعض الأشخاص أو يلتفتون إلى ساعاتهم (أو أسوأ من ذلك، إلى هواتفهم النقالة) ويظهرون ضجرهم ولامبالاتهم. وإذا ساء الأمر كثيراً، واعتقد الحضور أنّ العرض إضاعة وقت، قد يقف بعض الأشخاص ويغادرون القاعة. في أسوا الحالات، قد يُحفي بعض الحاضرين المتحدث أو يجيب عليه بفظاظة أو قلة احترام، محوّلاً بالتالي تجربة المتحدث إلى تجربة سلبية للغاية. هنا تفيد معرفة سلوك المتحدث الذي أدّى إلى رد فعل الحضور السلبـي.

بيد أنّ التحدث المتكرر سيجعلك مقدماً يتمتع بالمزيد من الصدق، والثقة، والتكيّف. لا يمكنك تحديد أي أنماط تنظيم أو صيغ جمل أو أشكال تعابير تناسب الحضور ما لم تجربها. ولا يمكنك تحسين أدائك بمجرد الإصغاء إلى الآخرين ومشاهدتهم. ما من شك أن ذلك يفيد. فقد طلبت منك منافسة المتحدثين الذين تقدرهم وتعتبرهم بارعين. ولكن في نهاية المطاف عليك أن تقف وتتحدث بنفسك. وعليك تكرار التجربة قدر المستطاع. فكلما زادت فرص التحدث أمامك، تحسّن أداؤك مع كل مناسبة.

الحقيقة - 32: كل المتحدثين يشعرون بالتوتّر

حين يقف الناس للتكلم أمام الآخرين، لا محال من شعورهم بالتوتر. بعضهم يتوتّر قليلاً فيما يتوتّر بعضهم الآخر توتراً شديداً. حتى المحترفون البارعون الذين يقدمون عشرات العروض سنوياً سيعترفون أنهم يشعرون ببعض التوتر على الأقل قبل إلقاء خطاب. فالتوتر رد فعل طبيعي للغاية في وجه ظرف مرهِق.

بالطبع، يكمن أفضل دفاع في الإعداد الدقيق والمعمق.

إذاً، لِم يرى الناس التقديم مرهقاً؟ ما الذي يرهق في التحدث إلى القليل من الناس عن موضوع تعرفه ويعجبك؟ أولاً: قد لا يكون الناس قليلين. بالفعل، قد يكون الحضور واسعاً ويتضمن أشخاصاً لا تعرفهم جيداً. ثانياً: قد لا يكون الموضوع موضوعاً تعرفه أو يعجبك. فقد تتحدث عن موضوع عيّنه المسؤول عنك وتخاطب مجموعة أشخاص قابلتهم للتو.

يشعر الناس عادة بالتوتّر حيال ظروف التحدث العلني لثلاثة أسباب:

1. **الخوف من ألا يكونوا مستعدين للتكلّم: في الواقع، هذا الخوف منطقي. عليك فعلاً أن تشعر بالخوف في حال لم تستعد للتكلّم. ينشأ القلق من فكرة أنّك ستنسى ما خططت لتقوله، وأنك لن تفكر بأمثلة يقتنع بها الحضور، وأنّك ستقدم نقاطك الرئيسية على نحو غير منظم. بالطبع، يكمن أفضل دفاع في الإعداد الدقيق والمعمق. أجرِ الأبحاث اللازمة، وفكّر بإسهاب في نمط التنظيم الذي ستعتمده، وابحث عن تحفيز وإثبات يقنعان الحضور، وتمرّن على ما تخطط قوله.**
2. **الخوف من أن يُقيَّموا: ما من أحد يحبذ أن يحكم عليه الآخرون إذ يُحتمل أن تتسبب هذه التجربة بالإذلال والإحراج. لكن في الحقيقة، سيقيِّمك الحضور، ويحكم على خبرتك، وكفاءتك، وصلتك بالموضوع. تقبّل هذا الوضع كتحدٍّ واستعد له. ما يهم الحاضرين بشكل خاص هو ما تستطيع أن تفعله من أجلهم، لذا تأكد من أنك تملك أفكاراً ومفاهيم يمكنهم استخدامها. ركّز على أكثر المسائل التي تهمهم؛ واجه مخاوفهم وزوّدهم بالمعلومات التي تسهّل حياتهم، وتحسنّها، وتزيدها سلامة وإفادة. سيحكمون عليك إيجابياً حين يقارنون تجربة الإصغاء إليك بكيف كانوا سيقضون وقتهم في مكان آخر.**
3. **الخوف من المجهول: سأل مرّة طالب عسكري تشاك ييغر، الطيار المجرّب في القوات الجوية الأميركية، إذا كان يخاف من أي شيء يوم أصبح أول من يطير أسرع من الصوت. فأجاب: "أخاف من شيء؟ ماذا تعني؟"، ففكّر الطالب العسكري للحظة وقال: "أتخاف من المجهول؟". فتردد الكولونيل مؤقتاً ثم قال: "أنا أعرّض نفسي لأخطار معروفة، أخطار أعرفها وأسيطر عليها. لا يفيدني أن أقلق بشأن المجهول".**

أعطى الكولونيل ييغر فكرة سديدة. اهتم بالأمور التي تعلم أنها تهم الحضور. لا تقلق بشأن المسائل التي تخرج عن سيطرتك. ركّز على توقعات الحضور والوعد الذي قطعته حين وافقت على تقديم العرض. لن يجيدك نفعاً أن تقلق بشأن ما إذا سيعمل المسلاط أو ما إذا ستعجب ملابسك الحضور. حاول جهدك السيطرة على الأمور التي تستطيع التأثير فيها ولا تقلق بشأن الباقي.

اهتم بالأمور التي تعلم أنّها تهم الحضور. لا تقلق بشأن المسائل التي

تخرج عن سيطرتك.

تذكّر أنّ الشعور بالتوتر قبل إلقاء خطاب ليس سوى ردّ فعل طبيعي تجاه وضع قد يكون مرهقاً، ثم ابذل قصارى جهدك لجعل الوضع أقل إرهاقاً عن طريق الاستعداد له بالكامل، والتركيز على الحضور، وافعل ما لتضع نفسك في حالة نفسية إيجابية.

الحقيقة - 33: تعرّف إلى القلق قبل أن يبدأ

تكمن أفضل الطرق للتعامل مع القلق خلال تقديم عرض في التعرّف إلى القلق قبل أن ينشأ. لن يعرف الحضور أنك متوتّر إلا إذا أخبرته ذلك (نصيحتي لك: لا تخبره) أو رأى هذا التوتر أو سمعه في صوتك حين تبدأ بالتحدث. إذا سيطرت على أعصابك مسبقاً، ستزيد فرص نجاحك في التقديم بشكل ملحوظ.

يوصي علماء النفس السلوكيون عادة بثلاث طرق لتخفيف تأثيرات القلق السلبية، ألا وهي فقدان الشعور بالشخصية، وتعديل السلوك، والتمرّن:

1. **فقدان الشعور بالشخصية: تتطلب هذه التقنية أن تفكّر في خطابك بمصطلحات ليست خاصة بك. ينشأ القلق إلى حدٍّ ما من مصادر قلق شخصية: "هل سيفهم الحضور حجتي؟"، "ماذا لو أهنت أحدهم؟"، "هل أبدو كما يجب؟". هذه الاهتمامات طبيعية، ولكنها قد تضعف متحدثاً يركز على نفسه بدلاً من محتوى الخطاب. فالحضور يهتم بموضوع خطابك أكثر مما تهمه أنت كشخص. حين تصبح من المشاهير ما من شك في أنّ هذا الوضع سيتغيّر؛ ولكن في الوقت الحاضر، يركّز الحضور على المحتوى. وعليك أيضاً القيام بذلك.**
2. **تعديل السلوك: من الطبيعي أن يحاول المتحدث الاسترخاء كلياً خلال خطابه ولكنه أمر مستحيل. يتوقّع الحضور من المتحدث أن يشدد على الموضوع، ولكن التشديد لا يساوي القلق، وعليك تركيز كل طاقتك للسيطرة على أعصابك.**

من بين أعراض المتحدث المتوتّر الاعتيادية الرجفان، والتململ، والصوت الضعيف أو المرتجف، وفقدان التركيز؛ ولكن، كل منها قابل للتصحيح. تكون هذه الأعراض في أوجها عادة في بداية الخطاب، وتتبدد إجمالاً بينما يدخل المتحدث في أعماق الحجج. في الواقع، لا تظهر علامات قلق خارجية عادة في نهاية معظم الخطابات حتى عند أكثر المتحدثين توتراً.

> **قبل أن تعتلي المنبر، خذ نفسين طويلين وعميقين بوعي. لا تساهم أنماط التنفس هذه بتقوية صوتك فحسب، بل تساعدك أيضاً على الاسترخاء.**

لذا، إذا كنت تشعر بالتوتر في بداية العرض، تأكد من أنك سبق وفعلت كل ما بإمكانك لتجعل هذه اللحظة مريحة. أولاً: تنفس بشكل صحيح. قد يؤدي بك التوتر إلى التنفس بطريقة سطحية وسريعة، مما يُترجَم في أغلب الأحوال بصوت مرتجف ومذعور. قبل أن تعتلي المنبر، خذ نفسين طويلين وعميقين بوعي. لا تساهم أنماط التنفس هذه بتقوية صوتك فحسب، بل تساعدك أيضاً على الاسترخاء.

ثانياً: يجب أن تحسن الاطّلاع على افتتاح عرضك. فهو يشكل جزءاً مهماً وبارزاً من حديثك وبالتالي عليك في التمرن عليه. هذا صحيح، في التمرن عليه. تمرن عليه مرة بعد مرة، إلى أن يتدفق بسهولة وتلقيه بطريقة طبيعية.

3. **التمرن: قد سبق وذكرت قيمة التمرن، ولكن تكرارها يستحق العناء. ينبع قدر كبير من ثقتك كمتحدث مباشرة من معرفة أنك تمرنت على خطابك كثيراً. لا يعني ذلك مجرد قراءة النص أو الملاحظات من شاشة الكمبيوتر بل عليك الوقوف والتحدث جهاراً وتوقيت نفسك فيما تتحدث. يجب أن تبذل قصارى جهدك لإنشاء نفس الظروف التي ستواجهها كمقدم وأن تتأكد من أنك تعلم الخطوة التالية. وفق تعقيد محتوى خطابك أو حداثته، قد تحتاج إلى التمرن ثلاث أو أربع مرات قبل أن تقدّم العرض أمام الحضور للمرة الأولى.**

الحقيقة - 34: عالج السلوك المتوتّر

تكمن أفضل طريقة لمعالجة التصرفات الناشئة عن التوتّر في إنشاء لائحة بها خلال جلسات التمرن. للأسف، ليس كل السلوك المتوتّر واضحاً وبديهياً. يشكّل كل من مشاهدة نفسك بواسطة شريط مصوّر أو الطلب من صديق انتقادك طريقة مفيدة لمعرفة كيف تبدو حين تلقي خطاباً. في حال أظهر سلوكك توتّراً، ستعرف ما يجب أن تتنبه إليه وكيف تتحكم به.

يشكّل كل من مشاهدة نفسك بواسطة شريط مصّور أو الطلب من صديق انتقادك طريقة مفيدة لاكتشاف كيف تبدو حين تلقي خطاباً.

ما هي التصرفات السائدة التي يجب التنبه إليها في متحدث متوتّر؟ إليك التصرفات الأربعة الأكثر شيوعاً:

1. **تحريك شيء بعصبية حين تتحدث: لا تجلب معك قلماً أو مشبك أوراق أو ربطة مطاطية إلى المنبر إذ لا محال من أن ينتهي الأمر بهذه الأشياء في يديك. فعلى الأرجح أنّك ستلعب بها من دون وعي في نهاية المطاف وأنّ الحضور لن يرى ولن يفكر بأي أمر آخر. عليك أيضاً تفادي لمس شعرك أو اللعب بمفاتيح أو قطع نقدية في جيبك. حاول تفادي حك نفسك (في أي موقع) أو شبك يديك خلف ظهرك أو التمايل يميناً ويساراً أو تحريك قدمك بعصبية لأن الحضور ينـزعج حقاً من هذه الحركات.**
2. **الارتجاف: تدل اليدان المرتجفتان على التوتر. أفضل مكان تضع فيه يديك عادة هو جانباك، ولكن التمسّك بالمنبر برفق يشكل طريقة جيدة لمقاومة الارتجاف. لا يفيد مسك بطاقات ملاحظات أو أوراق إلا في التركيز على اليدين الراجفتين، لذا لا تمسكها أو استغنِ عنها أو التفت إليها بين الحين والآخر. بالإيماء، تبدد الطاقة العصبية، وتغري الحضور بالمشاركة، وترخي عضلات أعلى جسمك.**
3. **الصوت المرتعش: الصوت القوي أساسي في نقل الالتزام والصدق إلى الحضور، وقد يضعف القلق صوتك إلى حدٍّ ما. إليك بعض الطرق لمعالجة هذه المسألة، ولكن لا تتسبب بمشكلة أخرى فيما تحاول حلّ هذه المشكلة. يشكل التكلّم بصوت أكثر ارتفاعاً وعمقاً تقنية مفيدة لتخفيف الصوت الراجف، طالما لا تتكلم بصوت جد مرتفع أو جد عميق. في حال ارتفع صوتك كثيراً، لن تتمكن من تكييف جهارة صوتك خلال الخطاب وفي حال عمقت صوتك كثيراً، ستبدو مضحكاً.**

قد ينجح أيضاً الاعتراف بصراحة أنك نسيت تسلسل أفكارك والعودة للتركيز على النقطة الرئيسية، ولكن لا يمكنك استخدام هذه الطريقة سوى مرة واحدة خلال الخطاب.

4. **نسيان ما تريد قوله: قد تكون هذه العلامة مروّعة، ولكن فقط إذا سمحت لها بإزعاج تدفق الخطاب. يحاول بعض المتحدثين تخطي هذه المشكلة بكتابة خطاباتهم كلمة كلمة. بيد أن هذا الحلّ لا ينفع دائماً لأن القراءة من نصّ تصرف نظرك عن الحضور، وتحني رأسك وذقنك، وتضغط بالتالي على أوتارك الصوتية. وعلى الأرجح أنك لن تبدو طبيعياً حين تقرأ من نصّ إلا إذا كنت مقدماً أو ممثلاً مدرباً. تكمن استراتيجية أفضل في الاعتماد على ملاحظات موجزة ومقتضبة تساعدك على التذكر فيما تنتقل من نقطة إلى أخرى. إذا نسيت حقاً ما تريد أن تقوله، اشرب رشفة ماء وتوقف للحظة لاستعادة رباطة جأشك. سيسامحك الحضور بسهولة على فتح عبوة المياه والشرب منها طالما لا تكرر ذلك كثيراً. قد ينجح أيضاً الاعتراف بصراحة أنك نسيت تسلسل أفكارك والعودة للتركيز على النقطة الرئيسية، ولكن لا يمكنك استخدام هذه الطريقة سوى مرة واحدة خلال الخطاب.**

متى حددت علامات التوتّر الخارجية، يمكنك أن تعمل خلال التمارين على تقليلها أو القضاء عليها. فإدراك كيف تبدو حين تتحدث لهو

الخطوة الأولى نحو اكتسابك المزيد من الثقة والصدق كمتحدث.

الحقيقة - 35: لا تبح بتوتّرك

على الرغم من أفضل الجهود التي تبذلها لتعديل السلوك وللتمرن مسبقاً على العرض، قد تجد أنك لا تزال متوتّراً بعض الشيء قبل أن تبدأ بالتقديم. إليك حقيقة موغلة بالقدم حول هذه اللحظة: لا تبح بتوترك.

لا أحد من بين الحاضرين يهمه توترك. لديهم مشاكلهم الخاصة ليقلقوا بشأنها. في الواقع، يتوقعون أن تكون مثيراً للاهتمام وذا صلة بالموضوع وذكياً ومفيداً. قد يملكون (أو لا يملكون) خياراً في ما يتعلق بحضور العرض الذي تقدمه. إذا كانوا موجودين إرادياً، من الواضح أنهم قرروا الإصغاء إليك، ولذا اعتبر هذا الخيار كأمر إيجابـي. وحتى ولو لم يحضروا العرض بملء إرادتهم، لا يزالون يأملون بأن هذا الحديث قد يثبت أنه مثير للاهتمام أو مفيد بطريقة ما.

لن تفيد بتاتاً مشاركة قلقك مع الحضور. فهو لا يريد الاستماع إلى هذا الموضوع. سيأمل أكثر الحاضرين إنسانية وتعاطفاً أن تسير الأمور نحو الأفضل وسيشجعونك بصمت لكي تتخطى مخاوفك وتلقي خطاباً لامعاً، ولكنهم لا يريدونك بكل تأكيد أن تذكرهم بمدى صعوبة الأمر عليك.

مزاجك- أي حالتك العاطفية- شفاف ومعدٍ.

تذكر أن مزاجك- أي حالتك العاطفية- شفاف ومُعْدٍ. سيعرف الحاضرون على الفور شعورك حيالهم، وحيال الموضوع الذي تقدمه، وحيال المناسبة. إذا شعرت بالحماس تجاه تواجدك أمامهم، سيشعرون بذلك. إذا كنت غير متأكد أو واثق بنفسك، سيعرفون ذلك أيضاً. واذا كنت مذعوراً، سيلاحظون الأمر. حتى الأطفال الصغار يستطيعون إدراك ما يشعره الآخرون. ومعظم التلميحات غير شفهية: سيظهر كل من وضعية الجسم، والحركات، وتعابير الوجه، وسرعة التنفس، والتواصل بالعينين، وسرعة الكلام، وأسلوب التعبير، والتحكم بالصوت، وغير ذلك إلى الحضور شعورك حيال تواجدك أمامه في هذه اللحظة. هذا ما أعنيه بالشفافية.

وما أعنيه بمعدٍ هو أن الحاضرين (أو بعضهم على الأقل) سيشعرون مثلك على الأرجح. هل أنت متوتر أو تعيس من تجربة الوقوف أمامهم؟ هذا تماماً ما يشعرون به. هل تشعر أن الأمور لا تسير على ما يرام؟ قد يشاركونك التفكير عينه. هل تتمنى لو ينتهي العرض؟ على الأرجح أنهم يتمنون ذلك أيضاً.

على الرغم من أنك لا تستطيع خداع الحضور بما تشعر، من الممكن إقناع نفسك بأنك تقوم بعمل أفضل مما كنت تعتقد. أولاً: ركّز على ما

يسير جيداً. هل وصلت في الوقت المحدد؟ هل وجدت قاعة الاجتماعات الصحيحة؟ هل تعمل تجهيزات عرض الصور؟ هل كرّست بعض الوقت للترحيب بالضيف أو للقاء الشخص الذي سيقدمك إلى الحضور؟ ركّز على عناصر العرض التي سارت كما خططت لها وستشعر بحالة أفضل.

ركّز على عناصر العرض التي سارت كما خططت لها وستشعر بحالة أفضل.

ثانياً: ركّز على التحضيرات التي قمت بها. ألقِ نظرة أخرى على ملاحظاتك، وتذكّر مدى عمق الأبحاث التي أجريتها حول الموضوع، ومدى دقة تنظيمك للإثبات، ومدى اهتمامك باحتياجات الحضور. ثم فكّر في عدد المرات التي تمرّنت فيها على العرض. كل ذلك يساعدك على الاسترخاء، والتنفس بسهولة، والتركيز على قيمة ما سيحدث. فكّر في إيجابية، وستقدّم على الأرجح عرضاً مسترسلاً، ومحترفاً، وصادقاً.

الحقيقة - 36: يتم نقل معظم المعلومات بطريقة غير شفهية

لقد أثبت خبراء التواصل أنّ أقل من ثلث المعنى المنقول بين شخص وآخر في حديث شخصي يأتي من كلام منطوق. أما أغلبية المعنى فيأتي من مصادر غير شفهية، بما فيها حركة الجسم، والتواصل بالعينين، والحركات، ونبرة الصوت، وطبقته، وسرعة الكلام، وأسلوب التعبير. ويتم نقل رسائل أخرى من خلال ملابسك، واستخدامك للوقت، فضلاً عن عشرات الأمور غير الشفهية. يتعلم الناس كيف يقرأون هذه الرسائل الصامتة ويفسرونها، بيد أنّ العديد منها يصعب كشفه وفهمه.

يُعتبر التواصل غير الشفهي نقلاً للمعنى من دون استخدام الرموز الشفهية. بكلمات أخرى، يشير المصطلح حرفياً إلى الأفعال، والأغراض، والسياقات التي تصل الناس ببعضهم مباشرة أو تسهّل عملية التواصل من دون استخدام الكلمات. ولكن كما يعترف خبراء التواصل والمراقبون غير الرسميين على حدّ سواء، لا يسهل أبداً الفصل بين تأثيرات السلوك الشفهي والسلوك غير الشفهي، بسبب ميلهما إلى تعزيز بعضهما أو تناقض بعضهما أو بعضهما ببعض بطريقة ما.

لا يسهل أبداً الفصل بين تأثيرات السلوك الشفهي والسلوك غير الشفهي، بسبب ميلهما إلى تعزيز بعضهما أو تناقض بعضهما أو بعضهما ببعضٍ بطريقة ما.

يستند كل التواصل غير الشفهي تقريباً إلى الحضارة، باستثناء إظهار العواطف وبعض تعابير الوجه. بكلمات أخرى، بينما تنمو في حضارتك، تتعلم التصرف والتواصل بطرق معيّنة وتفسير معاني هذه التصرفات، أي اكتساب القيم، والمعتقدات، والممتلكات، والتصرفات، وطرق التفكير المقبولة من الغير والمتوقعة منك في الواقع كفرد من مجتمعك. إذاً، ما تُحظره حضارة يعتبر طبيعياً في حضارة أخرى. بصفتك فرداً من المجتمع الدولي، يجب أن لا تتعلم قواعد المجتمع الذي نشأت في أحضانه وأن تتقيّد بها فحسب، بل أيضاً أن تفهم قواعد المجتمعات الأخرى وتقدرها.

يجب أن يكون ملبسك أفضل بقليل من ملبس الموجودين في القاعة.

ماذا يعني كل ذلك لك كمتحدث؟ يعني عدة أمور. أولاً: يعني أن الحضور يملك بعض التوقّعات منك. على سبيل المثال، ينتبه الحضور إلى ملبسك. القاعدة بسيطة، ولا يتخللها سوى القليل القليل من الاستثناءات: يجب أن يكون ملبسك أفضل بقليل من ملبس الموجودين

في القاعة. يعطي الملبس الملائم الانطباع أنك منظم، ومحترف، ومسيطر على الوضع وأنك تحترم الحاضرين، وترغب في إنشاء صورة إيجابية في عقولهم.

من المهم أخذ توقعات الحضور في الاعتبار. سيخبرك أي مدير خدمة عملاء أنّ وظيفة مسؤول عن مبيعات محترف تكمن في تلبية توقعات العملاء أو حتى في تخطيها. ينطبق هذا الوصف أيضاً على متحدث علني. بعد عرض قدمته إلى مدراء متوسطي الرتبة في شركة باير (شركتها الأم هي شركة باير الألمانية المساهمة للمنتجات الكيميائية والمستحضرات الصيدلانية)، دنا مني هالج وايماير، رئيس المسؤولين التنفيذيين في الشركة. شكرني على الخطاب الذي ألقيته أمام المدراء، ثم سألني عن بعض المسائل غير الشفهية التي كانت تهمه. فقال: "لِم خلعت سترة بذلتك؟"، أجبته: "لأساعد الحضور على الاسترخاء". فردّ "نعم، ولكنني أشعر بالاسترخاء سابقاً. يدل التحدث من دون سترة على قلة الاحتراف". لم ينتهِ معي. "أريد أن أعرف لِم تقف في وسط القاعة، وتتمشى، وتقترب من الناس بينما تتحدث". فكّرت في الأمر للحظة، ثم سألته: "أين تعتقد أنه عليّ أن أكون؟"، فأجابني: "حيث يجب أن تكون، خلف المنبر، لتقرأ من نصّك".

ليست توقعات حضور ألماني مثل توقعات حضور أميركي شمالي بالضرورة، وقد أخفقت في التفكير في ما يبحث الحاضرون عنه في متحدث. صحيح أننا كنا على أرض ألمانية، لكن توقعات الحضور لا تزال مختلفة بعض الشيء. فكّر بدقة في كيف يؤثر كل عنصر من عناصر حضورك غير الشفهي في الحضور: مظهرك، وتحركاتك، وتواصلك بالعينين، ونبرة صوتك، وسرعة تكلمك، وطبقة صوتك، وأسلوب التعبير الذي تعتمده. ابذل قصارى جهدك لإحداث تجربة إيجابية ومثيرة لاهتمام الحاضرين.

الحقيقة - 37: قد تنجح في عملية التواصل غير الشفهي

ينتبه الحاضرون إلى عدة أمور فيما يصغون إلى عرض، بما فيها الكلمات التي يقولها المتحدث، وسرعة نطق هذه الكلمات، والتشديد على بعض الكلمات، وعمق صوت المتحدث وقوته، والثقة والصدق اللذان ينقلهما المتحدث، وغير ذلك.

كما وينتبه الحضور أيضاً إلى السياق الذي يتم تقديم العرض فيه. كيف تم ترتيب المقاعد؟ هل هي مريحة؟ هل القاعة مدفأة أو مبردة بما فيه الكفاية؟ هل يستطيع جميع الحاضرين رؤية المتحدث جيداً؟ هل يستطيعون سماع المتحدث؟ لا ينتبه العديد من الحاضرين إلى المسائل أي الكلمات التي يلفظها المتحدث. فأغلبية ما يركّزون عليه لا يتعلق كثيراً بالرسالة الشفهية. تهم هذه التلميحات غير الشفهية الحضور، وإلا لما أعارها أي اهتمام.

كيف تسير عملية التواصل غير الشفهي؟ لا يمكنك الرجوع إلى قاموس للبحث عن معنى حركة أو تعبير وجهي. لا يمكن دائماً ترجمة الحركات، والتواصل بالعينين، ونبرة الصوت ترجمة شفهية مباشرة. إذاً، ماذا يحدث هنا؟ يشكل التواصل غير الشفهي عملية مؤلفة من ثلاث خطوات ألا وهي: التلميح، وتوقعاتك الخاصة، والاستنتاج.

1. **التلميح: تبحث في بادئ الأمر عن تلميح صامت؛ ربما حركة أو غرض. على سبيل المثال، عند وصولك إلى العمل في الصباح تلاحظ زميلك مكتئباً، ومتجهم الوجه، ومنطوياً على ذاته. تقول: "صباح الخير" ولكنه لا يجيب. فتكون تلميحاتك غير شفهية: تعابير وجهه، وجلسته، وعدم رده على تحيتك.**
2. **التوقّعات: ثم تطابق التلميحات بتوقعاتك، متسائلاً عما يبدو منطقياً أو واضحاً، على أساس تجاربك السابقة. تناقض توقعاتك التلميحات التي حصلت عليها نظراً إلى أنّ زميلك مرح، وثرثار، ومنفتح على الغير عادة. تشكل توقعاتك عنصراً مهماً إذ أنك لن تقدر على تفسير تلميح إذا كنت لا تملك خبرة سابقة بشأنه. على سبيل المثال، لست متأكداً مما عليك توقّعه حين تلتقي بشخص جديد أو تسافر إلى بلد ما للمرة الأولى.**

لن تقدر على تفسير تلميح إذا كنت لا تملك خبرة سابقة بشأنه.
عليك إسناد استنتاجك إلى التلميح غير الشفهي وإلى توقعاتك الخاصة.

3. **الاستنتاج: حين تحصل على تلميح، وتقيس أهميته ومعناه مقابل توقعاتك، المعنى. بما أنك غير قادر على رؤية موقف أو نيّة مباشرة، عليك إسناد استنتاجك إلى التلميح غير الشفهي وإلى توقعاتك الخاصة. على أساس التلميح وتوقعاتك في ما يتعلق بزميلك في هذا المثل، تستنتج أنّه حزين أو مستاء أو محبط لسبب ما. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الاستنتاج يستند إلى الملاحظة البحتة وليس إلى تبادل معلومات شفهية بين شخصين. إذا كنت حاد الملاحظة وشديد الانتباه ستتعلم الكثير من دون استخدام اللغة. لكن احترس عندما تفسر تلميحات غير شفهية إذ غالباً ما تتخطى ثقتك قدرتك على تفسير التلميحات بدقة.**

تذكّر أنّ الولايات المتحدة الاميركية مجتمع يمتلك ، مما يعني انخفاض نسبة التواصل الناتج من السياق، كالساعة في النهار،

والموقع، والموجودين في الغرفة، وإذا سبق وتعرفت إلى هؤلاء الناس... إلخ. يتم نقل قدر أكبر من المعنى في الولايات المتحدة الأميركية كنتيجة مباشرة لما يقوله الناس لبعضهم. أما في مجتمعات ذات ، كاليابان والصين والمكسيك والفيليبين، فسياق التواصل مهم أكثر بكثير. يعير أفراد هذه المجتمعات اهتماماً أكبر إلى إذا ما كانت هذه الرحلة رحلتك الأولى أو الخامسة، وإذا ما كانوا يلتقون برئيس المسؤولين أو بمدير متوسط المرتبة... إلخ. في هذه الحضارات، وفي التعامل مع أشخاص من هذه المجتمعات، تزيد أهمية الانتباه إلى المسائل غير الشفهية أكثر فأكثر حين تتحدث (وتصغي).

الحقيقة - 38: يملك التواصل غير الشفهي وظائف معيّنة

إذا أتى جزء مهم من المعلومات التي ينقلها المتحدث إلى المستمع على شكل يختلف عن الكلام، عليك أن تفهم الأدوار التي يؤديها هذا التواصل في عملية التبادل. يفيد التواصل غير الشفهي المتحدثين العلنيين من عدة نواحٍ مهمة، ولكن الباحثين حددوا الوظائف الرئيسية الست التالية:

1. التوكيد: غالباً ما يركّز التواصل غير الشفهي أو يشدد على جزء من الرسالة الشفهية. فقد يرافق رفع الحاجب التعبير عن دهشة، أو يعزز هزّ الإصبع التعبير عن رفض.
2. التكملة: يعزز التواصل غير الشفهي نبرة الصوت أو الموقف العام في التواصل الشفهي. فقد يرافق كل من تعبير مكتئب ووضعية مترهلة كلمات تثبيط أو كآبة؛ وقد يعزز كل من وضعية منتصبة، وابتسامة، وحركة مفعمة بالحيوية قصة شفهية عن الفوز بترقية جديدة.

حين تتناقض رسالة شفهية وأخرى غير شفهية، يميل الناس إلى تصديق الرسالة غير الشفهية.

3. التناقض: من ناحية أخرى، قد يناقض التواصل غير الشفهي أيضاً الرسائل الشفهية التي تبعثها، أحياناً بتعمّد وأحياناً عن غير قصد. فقد تكذّب الدموع في عينيك ورجفة صوتك عن غير قصد رسالة شفهية تقول لأصدقائك وعائلتك إنّك على ما يرام. أما غمزة وإيماءة، فقد يرسلان بتعمّد رسالة غير شفهية أن ما تقوله غير مطابق لذلك. في الحقيقة، حين تتناقض رسالة شفهية وأخرى غير شفهية، يميل الناس إلى تصديق الرسالة غير الشفهية. في التحليل النهائي، الكذب أسهل من السيطرة على مجموعة ردود فعل غير شفهية كتعابير الوجه، واتساع البؤبؤ، والضغط على الأوتار الصوتية، وسرعة النبض، والتعرّق، وتشنج العضلات، وغيره. فيعجز معظم الناس عن التحكم بهذه الأمور إرادياً.
4. التنظيم: يتم استخدام بعض الحركات غير الشفهية والإيماءات لتنظيم تقدّم التواصل الشفهي وسرعته وطبيعته التبادلية. حين تريد أن يتكلم شخص معك، تواجهه وتفتح عينيك وذراعيك، وتمد يديك، وتوجّه كفيك نحو الأعلى، وتنظر بتوقّع في عينيه. حين تريده أن يتوقف عن الكلام لكي تتكلم أو تفكر في ما ستقوله، تدير ظهرك قليلاً، وتطوي ذراعيك، وتمد يداً، وتوجه كفك نحو الأمام، أو تغلق عينيك أو تدير رأسك.
5. التكرار: تستطيع الرسائل غير الشفهية أن تكرر ما تنقله الرسائل الشفهية. يمكنك أن تعلن فيما تتجه نحو الباب حاملاً مفاتيح السيارة في يدك ومرتدياً معطفك ومعتمراً قبعتك. ويمكنك أن ترفع ثلاثة أصابيع فيما تقول: "تذكر أن تجلب الثلج من محل البقالة. سنحتاج إلى ثلاثة أكياس للحفلة التي سنقيمها الليلة".

ويمكن استبدال الرسائل الشفهية بالتواصل غير الشفهي.

6. الاستبدال: يمكن استبدال الرسائل الشفهية بالتواصل غير الشفهي، ولا سيما إذا كانت بسيطة أو موجزة. فيما ينظر ولد باتجاه والديه على الخط الجانبـي خلال مباراة رياضية، يمكن أن يحل الإبهام المرفوع مكان كلمات المدح أو التشجيع التي قد لا تُسمع بسبب المسافة أو ضجيج الجمهور.

سيساعدك فهم وظائف الحركات غير الشفهية وكيفية تفسيرها كمتحدث، ولا سيما إذا كان الموضوع أو كنت أنت جديداً بالنسبة إلى الحضور.

الحقيقة - 39: تسيطر مبادئ رئيسية على التواصل غير الشفهي

بعد 75 عاماً من الأبحاث في علم الاجتماع و5000 سنة من التجربة البشرية، أصبحت ستة مبادئ حول التواصل غير الشفهي تُعتبر صحيحة عالمياً:

1. يحدث التواصل غير الشفهي ضمن سياق: كما يهم السياق في معنى الرسائل الشفهية، كذلك هو أساسي لفهم الرسائل غير الشفهية. فقد تعني ذراعان مطويان ووضعية مسترخية قلة اهتمام أو ضجراً في مناسبةٍ فيما يشيران إلى استبطان في مناسبة أخرى. في الواقع، يقول الأستاذ جوزف ديفيتو من جامعة هانتر إنه: "يستحيل فهم معنى أي سلوك غير شفهي خارج السياق... في محاولة فهم التواصل غير الشفهي وتحليله... من المهم أخذ السياق في الاعتبار بشكل كامل".
2. تجتمع التصرفات غير الشفهية عادة: وفق معظم الباحثين، يحدث السلوك غير الشفهي ضمن تحدث فيها الرسائل الشفهية غير الشفهية في نفس الوقت تقريباً. فيحدث كل من وضعية الجسم، والتواصل بالعينين، وحركة الذراع والساق، وسرعة الكلام، والتعبير الوجهي، والنبرة الصوتية، وتشنّج العضلات فضلاً عن عدة عناصر أخرى من التواصل غير الشفهي في آن واحد. ويصعب عزل عنصر واحد في المجموعة عن العناصر الأخرى من دون أخذها جميعها بعين الاعتبار.
3. يتواصل السلوك غير الشفهي على الدوام: كل سلوك يتواصل، إذاً أنت تتواصل على الدوام، حتى حين لا تتكلم مع الآخرين أو تصغي إليهم. حتى أقل التصرفات أهمية، كجلستك أو وضعية فمك أو طريقة إدخال طرف قميصك في موضعه (أو إخفاقك في القيام بذلك)، تعبر عن احترافك لمن حولك. قد لا يفسر الآخرون هذا السلوك بنفس الطريقة أو بالطريقة المرجوة، ولكنك تتواصل على الدوام، إن شئت أو أبيت، حتى ولو كنت فقط جالساً . في الواقع، قد يعبّر عدم القيام بأي شيء كثيراً عن موقفك.

أنت دائماً تتواصل، حتى حين لا تتكلم مع الآخرين أو تصغي إليهم.

قد تعني حركة يد أمراً مختلفاً تمام الاختلاف في حضارة أخرى.

4. تسيطر قواعد على السلوك غير الشفهي: علم اللغة مكرس لدراسة قواعد اللغة وتفسيرها. وتماماً كما تتبع اللغات المنطوقة والمكتوبة قواعد معينة، كذلك هو حال التواصل غير الشفهي. فبعض أشكال السلوك غير الشفهي، كتعابير الوجه التي تظهر الحزن، والفرح، والرضا، والدهشة، والأسى عالمية أي أنها مماثلة عند البشرية جمعاء تقريباً بغض النظر عن مكان الولادة أو التنشئة أو التربية. بيد أنك تتعلم معظم سلوكك غير الشفهي الناتج عن الحضارة التي ترعرعت فيها. فقد تعني حركة يد أمراً مختلفاً تمام الاختلاف في حضارة أخرى. عادة، يعني لمس الإبهام السبابة لصنع دائرة أن كل شيء على ما يرام في أميركا الشمالية بينما تشكل هذه الحركة عينها إهانة قوية في أميركا الجنوبية.
5. يمكن تصديق السلوك غير الشفهي بسهولة: اكتشف الباحثون ما طالما كنا نعرفه: يصدق الناس السلوك غير الشفهي بسرعة، حتى عندما يناقض مع الرسائل الشفهية. حين يشيح موظف بنظره بعيداً أو ينظر إلى الأرض فيما يفكر بإجابة عن سؤال المشرف عليه، يشك معظم الناس في أن الموظف لا يخبر الحقيقة. من المستحيل تزييف عدة تصرفات غير شفهية مهما حاولت جاهداً. قد تكتب أو تتكلم عن أمور غير صحيحة بإقناع، ولكن يصعب عليك التصرف غير الشفهي بطرق خاطئة أو خادعة.
6. السلوك غير الشفهي متعلق بالتواصل: أي أنّ السلوك الذي تظهره فيما تتواصل يتعلق في الواقع بالتواصل بحدّ ذاته، ويحدث التواصل غير الشفهي بشأن عملية التواصل. تظهر تعابير وجهك شعورك حيال وجبة الطعام التي تُقدّم إليك؛ ويعبّر كل من مصافحتك، ونبرة صوتك، وتواصلك بالعينين عن رأيك في الشخص الذي التقيت به للتو.

الحقيقة - 40: يؤثر التواصل غير الشفهي في الحضور

إليك ست نتائج عامة للتواصل غير الشفهي تهم كل مقدّم:

1. غالباً ما تصعب قراءة التلميحات غير الشفهية: منذ بضع سنوات، عرّف عدد من الكتب الشعبية عامة الناس إلى التواصل غير الشفهي. ووصف أحد الكتب الشائعة، دراسات أجراها عدة باحثين حول السلوك غير الشفهي. وتلت هذا الكتاب الأكثر رواجاً في وقته كتباً أخرى بسّطت إلى عامة الناس الأبحاث التي أجريت في هذا المجال. بيد أنّ الكثير من هذه الكتب أفرط في تبسيط علم السلوك الذي أعطى هذه النتائج بغية تحقيق أرقام مبيعات، وكشف الكاذبين، وجذب الجنس الآخر...إلخ.

وفق الأستاذ مارك كناب من جامعة تكساس: "على الرغم من أنّ هذه الكتب أثارت اهتمام عامة الناس حول التواصل غير الشفهي... غالباً ما كانت تعطي القرّاء فكرة أنّ قراءة التلميحات غير الشفهية هي إلى نجاح أي لقاء بشري؛ وضمّن بعض هذه الكتب أنّ لكل تلميح معنى واحد فقط. لا يهم النظر إلى التصرفات غير الشفهية فحسب، بل أيضاً إدراك أنّ المعنى غير الشفهي نادراً ما يتقيّد، تماماً كالمعنى الشفهي، بمعنى دلالي واحد".

يتأثر معنى كل تواصل بالسياق.

2. غالباً ما يصعب تفسير التلميحات غير الشفهية: ما يعنيه أمر ضمن سياق أو لغة أو ظرف قد يعني نقيضه في سياق أو لغة أو ظرف آخر. يتابع الأستاذ كناب: "لا تذكرنا بعض هذه القصص الشائعة بما فيه الكفاية أنّ معنى سلوك معيّن يُفهم في أغلب الأحوال بالنظر إلى السياق الذي يحدث فيه السلوك؛ على سبيل المثال، قد يعكس النظر في عيني شخص العاطفة في ظرف والعداء في آخر". من المهم بشكل خاص قراءة السياق، تماماً كما في حال التعبير الشفهي إذ إنّ معنى كل تواصل يتأثر بالسياق.

3. غالباً ما تتناقض التصرفات غير الشفهية: قد تقول وضعية جسمك ونبرة صوتك أمراً فيما تعبّر عيناك عن أمر آخر. فتحاول أن تقف مستقيماً وتظهر وضعية تنم عن تحكم وثقة، ولكن يديك تلعبان بقلم بعصبية، مما قد يُخبر قصة مختلفة تمام الاختلاف. بالفعل، تأتي التصرفات غير الشفهية ضمن ، وغالباً ما عليك النظر في عدة تصرفات قبل أن تلوح لك صورة واضحة عن الشخص أمامك.

4. بعض التلميحات غير الشفهية أهم من غيرها: فيما تنظر في عدة تصرفات مجتمعة- سرعة الكلام والنبرة وطبقة الصوت، ووضعية الجسم، واتساع البؤبؤ، وحركة الذراعين واليدين- يرى بعض الأشخاص الدقيقي الملاحظة أنّ بعض التلميحات أهم من غيرها. تعتمد أهمية تلميح معيّن نسبياً على عادات المتحدث وتصرفاته الاعتيادية. بكلمات أخرى، هل التصرفات التي تشاهدها اعتيادية أو غير اعتيادية لدى هذا الشخص؟ في حال كانت غير اعتيادية، هل تناقض أجزاء شفهية من الرسالة؟ أخيراً، تجدر الإشارة إلى أنه يسهل التحكم في بعض أجزاء تركيبتك البنيوية أكثر من غيرها: حتى الأشخاص المتوترون يمكنهم أن يجلسوا من دون حركة إذا بذلوا جهداً كبيراً، ولكن قليلين هم الذين يستطيعون التحكم باتساع البؤبؤ. يستطيع الكثيرون التحكم بتعابير الوجه، ولكنهم عاجزون عن معرفة متى ستتدفق الدموع من أعينهم أو ستختنق أصواتهم من شدة الانفعال.

5. غالباً ما تقرأ في التلميحات أموراً كثيرة غير موجودة، وتخفق في قراءة بعض التلميحات الموجودة بوضوح: غالباً ما تبحث عن تلميحات تبدو الأهم بالنسبة إليك شخصياً: ما إذا كان يحملق شخص ما في عينيك مباشرة فيما تتكلم، أو في الاتجاه الذي تضع فيه رجلاً فوق الرجل الأخرى. قد تخلو هذه التلميحات من المعنى. كما وقد تسيء فهم تلميحات أخرى في حال كنت تسند حكمك إلى معلومات غير كافية. قد يبدو قادة الأعمال الذين يحنون رؤوسهم في مؤتمر غير مبالين بنظر مضيفيهم؛ ولكن في الحقيقة قد يكون النعاس قد غلبهم بسبب فرق الوقت بين بلدانهم وهذا البلد.

6. لست ماهراً بقدر ما تعتقد؛ غالباً ما تتخطى ثقتك قدرتك: توخَّ الحذر. حتى ولو ينتج

جزء مهم مما تتعلمه عن التفاعل البشري- بين ثلثي وثلاثة أرباع من المعاني كافة - من التلميحات غير الشفهية، لست ماهراً بقدر ما ترغب. فقد تسيء تفسير أحدهم أو تسيء قراءته أو تسيء فهمه بكل سهولة كما قد تتوصل إلى استنتاجات بالاستناد إلى بعض الإثباتات فقط. أفضل نصيحة أسديها لك هي أن تحتفظ بحكمك (برأيك) لنفسك لأطول فترة ممكنة، وأن تجمع كافة المعلومات- الشفهية وغير الشفهية- التي يمكنك الحصول عليها، وأن تُعيد تأكيد ما تعتقد أنك تعرفه قدر المستطاع.

الحقيقة - 41: قد تفيد المساعِدات البصرية الحضور في فهم رسالتك

يعرف علماء السلوك أنّ الصور البصرية تملك تأثيراً قوياً في عملية التعلم. في بعض الحالات، قد يؤثر استخدام الصور في أشخاص لا يصغون بكل بساطة إلى الكلام أو قد لا يفهمون ما تعني الكلمات.

اكتشف الأستاذ جي. أم. إنغرسول من الدراسات التي أجراها في جامعة ولاية بنسيلفانيا أنّ بعض الناس ينتبهون إلى ما يرونه أكثر مما ينتبهون إلى ما يسمعونه. بالطبع، هذا يعني أن بعض الناس يتذكرون أكثر ما يرونه فيما بعضهم الآخر يتذكرون أكثر ما يسمعونه. تعود هذه الظاهرة إلى أسباب معقدة ومتعلقة بطريقة تنظيم أدمغة الناس أكثر منها إلى تفضيل الناس الصور أو الأصوات. في التجارب التي قام بها الأستاذ إنغرسول، وجد أنّ بعض الناس يتذكرون المعلومات والمفاهيم ذات مكوّن بصري بسرعة وسهولة أكبر. أما بعضهم الآخر، فينسجم أكثر مع الكلمة المنطوقة.

بعض الناس يتذكرون أكثر ما يرونه بينما بعضهم الآخر يتذكرون أكثر ما يسمعونه.

يبدو الاستنتاج واضحاً بالنسبة إلى المتحدثين العلنيين: فيما قد تشرح المعلومات البصرية المعلومات المنطوقة أو تعززها، قد تؤثر أيضاً في عدد ملحوظ من الحاضرين الذين لا يصغون إلى الكلام أو يفهمونه أو يتذكرونه بسهولة. وقد اكتشف علماء سلوك آخرون أن تركيبة مؤلفة من كلمات وصور ذات صلة تفوق الكلمات وحدها أو الصور وحدها حين يتم اختبار الحضور لإدراك فكرة أو مفهوم.

إذاً، ماذا يعني ذلك بالنسبة إليك؟ أمور كثيرة. أولاً: تظهر الأبحاث بوضوح أنّ الدعم البصري يساعد على شرح الكلام خلال عرض وعلى تعزيزه وتوضيحه. بكلمات أخرى، إذا عجزت عن الأمر بسهولة، يمكنك للحضور. تحمل الأبحاث تضمينات واضحة لكافة المتحدثين. في حال ينتبه بعض الناس أكثر لما يرونه وبعضهم الآخر لما يسمعونه، لا تهمل أحداً. قل الأمر لهم، واظهره لهم، وأخبرهم أين يمكنهم إيجاد المزيد من المعلومات حوله.

قل الأمر لهم، وأظهره لهم، وأخبرهم أين يمكنهم إيجاد المزيد من المعلومات حوله.

تنجح المعلومات البصرية إلى أقصى حدود حين تقدم بيانات جديدة للحضور، أو حين تتميّز المعلومات التي تأمل أن تنقلها إلى الحضور بتعقيدها أو بطبيعتها التقنية. وقد تفيد المساعِدات البصرية أيضاً إذا كنت تبعث رسالتك إلى الحضور ضمن سياق جديد. غالباً ما تنتفع

الأرقام، والوقائع السريعة، والاقتباسات، والقوائم في عرض بصري. وما من شك أنّ إظهار المقارنات للحضور بصرياً لهو أسهل من إخباره عنها ويساعده على فهم أوجه المقارنة بين غرض وآخر مع مرور الوقت أو بتأثير تراكمي. أخيراً، غالباً ما تنقل المعلومات الجغرافية أو الفضائية على نحو أسهل ضمن عروض بصرية.

تملك المساعِدات البصرية الملائمة عدداً من الخصائص المشتركة. أولاً: هي بسيطة في طبيعتها في أغلب الأحوال. كلما تعقدت المساعِدات البصرية، صعب فهمها. البساطة هي حليفك فيما تحاول أن تظهر إلى الحضور فكرة أو مفهوم أو علاقة مهمة.

ثانياً: غالباً ما تفسر المساعِدات البصرية الملائمة العلاقات، أي كيف تتعلق مجموعة أرقام أو أحداث ببعضها. يمكنك إظهار الترابط في فترة من الأوقات (بواسطة الرسم الدائري أو مخطط أعمدة مثلاً) أو التغيّر مع مرور الوقت (بواسطة الرسم البياني الخطي).

تتمتع المساعِدات البصرية الملائمة أيضاً بخاصية أخرى ألا وهي استخدامها الألوان بفعالية. قليلون هم الذين يملكون الذوق أو التفضيل عينه في الألوان، ولكن كل الناس تقريباً يؤكدون تقديرهم لاستخدام الألوان بطرق مفيدة وثابتة. فيفهم الحضور بسهولة معنى استخدام أرقام أو خطوط حمراء للإشارة إلى الخسائر وصور سوداء لتمثيل الأرباح. يضمن استخدام تفسير الألوان المستخدمة في الجداول والرسوم البيانية، ثبات المساعِدات البصرية وبساطتها.

غالباً ما تفسر المساعِدات البصرية الملائمة العلاقات، أي كيف تتعلق مجموعة أرقام أو أحداث ببعضها.

أخيراً، يسهّل إعداد مساعِدات بصرية مناسبة وعرضها ونقلها. وأهم ما في الأمر، تعزز المساعِدات البصرية الرسالة المنطوقة بثبات. لا يمكنك أن تقول أمراً وتظهر نقيضه. يجب أن تتناغم الرسائل البصرية والصوتية لتؤثر في الحضور.

الحقيقة - 42: افهم الصور البصرية قبل أن تستخدمها

تتوفّر مجموعة واسعة من العناصر البصرية لمساعدتك على توضيح العرض الذي تقدمه وعلى إيصال فكرتك. لنركز على خمسة من هذه العناصر البصرية. يعتمد اختيار المساعِد البصري الملائم على رسالتك وعلى المقارنات التي تأمل أن تقوم بها.

يعتمد اختيار المساعِد البصري الملائم على رسالتك وعلى المقارنات التي تأمل أن تقوم بها.

1. **الرسم الدائري: من أكثر أفكار الدعم البصري شيوعاً، لعل بسبب تصميمه الأساسي وسهولة فهمه. يتألف الرسم الدائري من دائرة (أو شكل فطيرة) مع مكونات مثلثة ناتجة من رسم خطوط انطلاقاً من مركز الدائرة وصولاً إلى حافتها. يهدف الرسم الدائري إلى إظهار حجم كل جزء كنسبة مئوية من المجموع. على سبيل المثال، يسهل بيان مصدر العائدات ضمن ميزانية سنوية في رسم دائري. أما النصيحة العامة في ما يتعلق بالرسم الدائري فتتمثل بعدم تخطي ستة عناصر، كل منها ملوّن أو مظلل بلون مختلف، وبدء أكبر العناصر عند وضعية الساعة الثانية عشرة تليه العناصر الباقية بترتيب منحدر في اتجاه عقرب الساعة.**
2. **مخطط أعمدة: يُظهر هذا الرسم المألوف مقارنات عبر مقياس أفقي. يشير المحور العمودي منها إلى ما تتم مقارنته أو ما يتم قياسه، فيما يظهر المحور الأفقي التواتر أو القياس. يظهر مخطط أعمدة عادة مقارنات بين أغراض ويزوّد المُشاهد بحجم نسبـي بمجرد لمحة. نصيحتي لك: أبقِ عدد الأعمدة الأفقية ستة أو أقل واستخدم الألوان لتحديد المكونات الرئيسية.**
3. **المخطط البياني العمودي: إنه شكل مختلف وأوسع استخداماً من مخطط أعمدة، يتألف من أعمدة عمودية، ويُظهر التغيّرات التي تحدث مع مرور الزمن، فيما يقارن كل من الرسم الدائري ومخطط أعمدة في لحظة معيّنة. يبيّن المقياس الأفقي، الذي يظهر عادة في أسفل الرسم، التقدّم في الزمان مع تواريخ سابقة إلى اليسار وتواريخ لاحقة إلى اليمين. أما المحور العمودي فيُظهر القياس الذي تتم مقارنته. يمكن المقارنة بين غرضين بواسطة المخطط البياني العمودي عن طريق ترتيبهما في عمودين مختلفي الألوان (أو التظليل) وإظهار قياس كل منهما في لحظة معيّنة من الوقت.**
4. **الرسم البياني الخطي: يساعد هذا الرسم الواسع الاستخدام على تصوّر اتجاه خلال فترة زمنية ويظهر ما إذا كان هذا الاتجاه متزايداً أو متناقصاً أو متقلباً أو ثابتاً. يتم إنشاء هذا الرسم عادة بواسطة نقاط بيانات يتم وصلها ببعضها عبر الرسم من اليسار إلى اليمين. كما في حالة المخطط البياني العمودي، يتم استخدام المحور الأفقي لإظهار الوقت من الأقدم (إلى اليسار) إلى الأحدث (إلى اليمين). ويظهر المحور العمودي القياس الذي يتم استخدامه كإغلاق سعر الأسهم أو العائدات الربع سنوية.**
5. **مخطط التبعثر: يرتبط هذا الرسم ارتباطاً وثيقاً بالرسم البياني الخطي، ولكنه يصوّر نوعاً مختلفاً من البيانات. فيما قد يأخذ الرسم البياني الخطي نقطة بيانات واحدة في كل فترة زمنية (لنفترض يومياً) ويصل كل إدخال بخط غير متقطع لإظهار الاتجاه مع مرور الوقت، يظهر مخطط التبعثر البيانات كافة في فترة زمنية واحدة. فيظهر هذا المخطط العلاقة بين متغير وآخر أو العلاقة بنمط تتوقّع أن تراه. يتم استخدام كل من المحورين الأفقي والعمودي لقياس متغير مختلف أو غرض يجب مقارنته.**

تذكر ما يلي: تحدد رسالة خطابك ونوع المقارنة التي تأمل أن تقوم بها نوع الرسم البياني الذي تختاره لتوضيح عرضك.

الحقيقة - 43: اختر المساعِد البصري المناسب

يقول جين زيلازني، مدير التواصل البصري في شركة ماكنسي وشركاه، إنّ أفضل مقاربة في اختيار المساعِد البصري الملائم تكمن في عملية بسيطة مؤلفة من ثلاث خطوات: حدد رسالتك أولاً، ثم حدد المقارنة، وأخيراً اختر نوع الرسم (الجدول) البياني.

فيقول إنّ: "اختيار نوع الرسم البياني من دون التفكير في الرسالة شبيه بمحاولة التنسيق بين ألوان ملابسك وأنت معصوب العينين". يعتمد اختيار الرسم البياني المناسب على معرفة الرسالة التي تريد بوضوح أن تبعثها في عرضك. لا يُحدّد الرسم البياني بالبيانات (الدولارات، النسب المئوية، الغالونات...إلخ) ولا بالقياس (العائد على الاستثمار، نتائج الاختبار...إلخ)، بل وما تريد أن تُظهِره، النقطة الرئيسية التي تريد إيصالها.

حدد نوع المقارنة التي تريد أن تقوم بها.

أما الخطوة الثانية، فتكمن في تحديد المقارنة التي تريد أن تقوم بها. حدد خبراء التصميم البياني خمسة أنواع مقارنات بصرية أساسية:

1. **مقارنة المكونات: في هذا النوع من المقارنة، يظهر حجم كل من الأجزاء كنسبة مئوية من المجموع. على سبيل المثال، "تمت مقارنة ثلثا قروض الرهن ضمن خمس ولايات". أو "ولّد خمسة ممثلي مبيعات حوالى 60 في المئة من العائدات كافة خلال شهر آب/ أغسطس".**
2. **المقارنة بين الأغراض: يجب تصنيف الأغراض عند المقارنة بينها: هل هي جميعها مماثلة أو هل أحدها أكثر أو أقل من غيره؟ على سبيل المثال، "في كانون الثاني/ يناير، تخطت المنطقة الشمالية الشرقية كافة المناطق الأخرى في استخدام الغاز الطبيعي". أو "خلال الربع الثاني من السنة المالية، تم تصنيف شركة مورغن ستانلي في المرتبة الثالثة بين كافة مصارف الاستثمار من ناحية نشاط العروض العامة الأولية".**
3. **مقارنة السلسلات الزمنية: في هذه المقارنة، لا يهمّك أي جزء من المجموع قد يكون الغرض، ولا تصنيفه. ركّز على كيفية تغيّره مع مرور الوقت وإذا ما كان الاتجاه يتزايد أو يتناقص أو يتقلّب أو يبقى ثابتاً. على سبيل المثال، "قد انخفض عدد المقاعد المحجوزة في شركات الطيران بشدة منذ أيلول/سبتمبر 2001" أو "قد ارتفعت معدلات الفوائد ببطء خلال العامين الماضيين".**
4. **مقارنة التواتر - التوزيع: يظهر هذا النوع من المقارنة عدد الأغراض التي يتم توزيعها ضمن سلسلة نطاقات عددية تقدمية. على سبيل المثال، "يكسب أكثر من 30 في المئة من الأميركيين الراشدين بين 30000 و40000 دولار أميركي سنوياً" أو "حوالى 60 في المئة من الراشدين الذين يبلغون 55 عاماً من العمر أو أكثر يقرأون الصحيفة اليومية".**
5. **مقارنة الترابط: تظهر مقارنة الترابط كيف يترابط غرضان وإلى أي مدى. على سبيل المثال، "يميل تعويض رؤساء المسؤولين التنفيذيين إلى التغيّر وفق رسملة أسواق أصحاب عملهم" أو "تربط علاقة بسيطة سنوات الخبرة بأداء المبيعات خلال شهر شباط/ فبراير".**

يسهل نسبياً اختيار الرسم البياني الملائم متى تحدد محتوى رسالتك ونوع المقارنة المرجوة. استخدم الرسم الدائري لمقارنة المكوّنات. أما مقارنة الأغراض فتنتفع في أغلب الأوقات من مخطط

الأعمدة الأفقي أو المخطط البياني العمودي. وتتطلب مقارنة السلسلات الزمنية مخططاً بيانياً عمودياً أو رسماً بيانياً خطيّاً. وأخيراً، إذا أردت مقارنة الترابط، استخدم مخطط أعمدة ثنائي الاتجاهات أو مخطط تبعثر.

يسهّل اختيار المساعِد البصري الملائم الحضور على فهم نوع المقارنة المرجوة، ويزيد فرص فهمه، وتقديره الرسالة التي تحاول إيصالها.

الحقيقة - 44: استخدم عرض باور بوينت بفعالية

في معظم المنظمات اليوم، يتم استخدام برنامج باور بوينت لعروض الأعمال. كما ويتزايد استعماله في التقارير لأن رجال الأعمال لا يملكون وقتاً لقراءة تقارير أو مذكرات طويلة. يفترض بعرض باور بوينت أن يكون موجزاً ومباشراً.

يسيطر برنامج باور بوينت على تواصل الأعمال لأسباب أخرى أيضاً: فهو سهل الاستعمال نسبياً؛ ويمكنك حفظ بياناتك أو خطابك ونقلها إلكترونياً بواسطته؛ ويمكنك عرض هذا البرنامج بسهولة أمام مجموعات من مختلف الأحجام فضلاً عن طباعته من أي طابعة، لكي يفيد كسجل أساسي لخطاب أو عرض.

بيد أنّ نقاط القوة التي يتميّز بها البرنامج تشكل أيضاً نقاط ضعفه. فيشتكي بعض الخبراء والمعلقين من القوائم المرقمة الملغزة، والفقرات المثقلة بالنصوص والرسومات غير المفيدة، والرسوم البيانية التي يستحيل فهم معناها. فاستخدام برنامج باور بوينت سهل من ناحية، ومليء بالتحديات من ناحية أخرى.

> **لا يبلغ برنامج باور بوينت قدرته الكاملة إلا حين يجذب انتباه الحضور ويركزه، ويوصل المعلومات بلمحة بصر، ويستخدم التقنيات البصرية لمساعدة الحضور على تتبع الرسالة وفهمها.**

للاستفادة من هذا البرنامج على أكمل وجه، على المسؤول عن التواصل أن يطبق مبادئ التواصل البصري الجيد. لا يبلغ برنامج باور بوينت قدرته الكاملة إلا حين يجذب انتباه الحضور وتركيزه، ويوصل المعلومات بلمحة بصر، ويستخدم التقنيات البصرية لمساعدة الحضور على تتبع الرسالة وفهمها.

لتصميم عرض باور بوينت فعال، عليك اتباع الخطوات الثلاث التالية:

1. **إنشاء قالب فعال: أفضل طريقة لإنشاء ثبات بصري ضمن عرض باور بوينت هي في تصميم أو اختيار قالب يتضمّن عناصر بصرية أساسية على شريحة رئيسية. يتضمّن هذا القالب الألوان، والأحرف (وحجمها)، والنقاط، والعناوين، وملاحظات نهاية الصفحة، والهوامش. بهذه الطريقة، تبقى العناصر البصرية هذه ثابتة من شريحة إلى أخرى، من دون تغيّر. اعتمد شكلاً بسيطاً للشرائح. استخدم خلفيات أساسية بلون واحد تعطي صورك مظهراً واضحاً، وحاداً، ومنظماً. احرص على أن تتباين الألوان التي تختارها بما فيه الكفاية، وتفادَ النقاط المزخرفة، واثبت على حجم واحد للأحرف عبر العرض. وجّه العناوين إلى اليسار[*] ولا تكتب بالأحرف الكبيرة سوى الكلمة الأولى أو أسماء العلم في العناوين والنقاط.**
2. **تصميم شرائح متماسكة وسهلة القراءة: في أحسن الأحوال، يجب أن تجذب شرائح باور بوينت انتباه الحضور وتركيزه. يجب أن لا تدعو الحضور إلى القراءة بالتفاصيل إذ من يقرأ لا يصغي إلى المقدم. ويجب أن لا تربك الحضور بمحتوى تقديم لا يدعم العنوان بوضوح أو لا يرتبط بأفكار أخرى في الشريحة. فكّر في كتابة عنوان يخبر قصة، كعناوين الصحف. بدلاً من أن تقول: "عائدات المبيعات بحسب المناطق"، يمكنك أن تكتب، "تقود**

المنطقة الجنوبية الغربية عائد المبيعات". مثالياً، يطرح عنوان الشريحة توقعات، ويحقق صلب الشريحة هذه التوقّعات عن طريق تقديم المواد بأكثر الأشكال فعالية: قوائم مرقمة أو جداول أو رسوم أو صور أو إيضاحات أو مجموع ما ذُكر. تذكر أن تترك فسحة بيضاء واسعة لتسهّل على الحضور قراءة النص. تساعد الفراغات المشاهدين على تركيز نظرهم، بالتالي إذا كانت شريحتك مكتظة، سيشعر الحضور بالإرباك ولن يتمكن من رؤية أي شيء على الإطلاق. فكتابة بعض النقاط الموجزة خير من تضمين فقرات كاملة.

3. الإشارة إلى تقدّم العرض: أخيراً، ساعد الحضور على فهم تقدّم العرض عن طريق إشارات تضعها بواسطة أجهزة بصرية عدة. فقد تعطي جداول الأعمال أو شرائح التقسيم تلميحات عن أجزاء أكبر في عرضك. وقد تدل إشارات الطرق أو عناصر النصوص الصغيرة- الموضوعة نموذجياً في الزاوية العليا اليمنى من كل شريحة- على الموضع الذي بلغته في خطابك. بالطبع، تزوّد عناوينك أيضاً تقدماً منطقياً.

يشكّل عرض باور بوينت أداة مفيدة لتوضيح رسالتك وتسليمها، إذا استخدمته كما يجب. أبقِ الشرائح بسيطة، ومنظمة، وغير مكتظة. لا تربك الحضور بنقاط متطايرة، وانتقالات، ومؤثرات صوتية. واحرص على أن يملك كل ما تضيفه إلى الشريحة هدفاً واحداً: دعم الرسالة التي توجهها إلى الحضور وتفسيرها.

الحقيقة - 45: فكّر في التحدث من دون مساعِدات بصرية

هل بوسعي أن أتكلم من دون مساعِدات بصرية؟ نعم، بالطبع. هذا هو الفرق الأساسي بين المتحدث العلني وراوي القصص. تتطلب بعض ظروف التحدث مساعِدات بصرية، وتأكّد من توضيح محتوى خطابك على نحو ملائم. قد لا تتطلب بعض مناسبات التحدث الأخرى مساعِدات بصرية أو قد تؤدي غرضها على نحو أفضل من دونها. لا أستطيع أن أتخيّل جون أف. كندي أو مارتن لوثر كينغ الابن أو ونستون تشرشل مستخدمين عرض باور بوينت لإيضاح خطاباتهم. بالطبع، كانوا متحدثين سياسيين وليسوا رجال أعمال. ولكن الفكرة تبقى نفسها: لا تتمادَ في استخدام المساعِدات البصرية.

عُرف بعض المسؤولين بإقصائهم برنامج باور بوينت من عروضهم. يبدو هذا الموقف مبالغاً فيه، ولكنه يسهل فهم مصدره. أراني مرة زميل لي نقداً غير مشجع كُتب عن عرض قدمه خلال صف تطوير رقابـي. فكتب أحد النقاد: "تيهور فوق الرؤوس". فيما ذكر آخر: "الموت بواسطة باور بوينت". كانت نصيحتي إليه بسيطة: استخدم شرائح أقل، واحرص على أنّها تعزز النقاط الرئيسية فقط، وتأكّد من عدم المبالغة في عرض الأساسيات، بما فيها الألوان، والانتقالات، وأشكال الأحرف، والتحرك، والمؤثرات الصوتية إذ تربك هذه الأمور الحضور عادة أو تلهيه.

قد تكون أفضل مساعِد بصري على الإطلاق.

تذكّر أنّك قد تكون أفضل مساعِد بصري على الإطلاق. تقول جوديث همفري، رئيسة مجموعة همفري، وهي شركة متخذة لها مقراً في تورونتو ومتخصصة في التدريب على الخطابات التنفيذية: "يفهم القادة البارعون أنّهم أفضل مساعِد بصري . فيعرفون بديهياً أنّ أفضل طريقة لإيصال رسالتهم تكمن في نظر الحضور وإصغائه إليهم، من دون أي إلهاء". تتضمن توصياتها الخروج من وراء المنبر، وتحويل نفسك إلى نقطة تركيز الخطاب. "إذا كنت ملتزماً، سيرى الحضور هذا الالتزام في وجهك، وفي حركاتك، وفي مشيتك، وفي وقفتك، وفي الطريقة التي تبقي فيها رأسك مرفوعاً".

في غرفة مظلمة، يركّز الحضور على الشرائح وليس عليك.

تؤكد همفري: "إليك المفتاح: يتعلّق التحدث البارع بالتفكير البارع. يمكن إقناع الناس بالشغف الذي تكنه لأفكارك، ولكن فقط إذا تمكنوا من رؤيتك". فتقول إن في غرفة مظلمة، يركز الحضور على الشرائح وليس عليك. "بيد أنّك إذا كنت مستعداً للتقدم أمام الحاضرين، والنظر

إليهم في أعينهم وإظهار اقتناعك بهذه الأفكار، يسهل على الناس تصديقك". يمكنك إرسال هذه الشرائح إلى الحاضرين بالبريد الإلكتروني، ولكن حين تتكلم معهم شخصياً، تصبح جزءاً مهماً من الخطاب بحدّ ذاته. وتضيف أنّ: "معالجة هذا القدر من المعلومات بصرياً يعطيك سبباً لتجعل نفسك بصرياً".

قد يعني هذا إدخال شريحة فارغة في عرض باور بوينت بين الحين والآخر لكي يتسنى لك شرح النقطة الرئيسية في خطابك أو إظهار سبب أهمية تفاعل الحضور مع ما أخبرته للتو. قد يعني ذلك الخروج من الظل لكي يراك الحضور. وبالطبع، يعني انتهازك الفرصة لإنشاء رابط شخصي بينك وأقله بين بعض الحاضرين الذين تختارهم كممثلي بقية الحضور. كلما كان هذا الرابط شخصياً وإنسانياً، زادت فرص فهم الحضور التزامك بأفكار خطابك وتجاوبه بالطريقة المرجوة.

يحوي التحدث من دون مساعِدات بصرية مخاطر، ولا سيما إذا تميّزت المعلومات التي تتكلم عنها بتفصيلها أو بتعقيدها أو بطبيعتها التقنية، أو إذا ركّزت على الاتجاهات. وسرعان ما قد تربك الأرقام المنطوقة، ولا سيما إذا كانت دقيقة، حضوراً لا يملك نقاط مرجعية أخرى. إذا كنت تخطط أن تتحدث من دون مساعِدات بصرية، دوّر أرقامك: "أكثر من مليونين ونصف...". أو "أقل من 4 في المئة...". واحرص على تكرار نقاطك الرئيسية باستمرار وتلخيصها بطريقة تساعد الحضور على تذكر ما تقوله وعلى فهمه. إذا تمرّنت بانتباه، واطلعت على الموضوع جيداً، قد يساعد التحدث من دون مساعِدات بصرية على إنشاء رابط بينك وبين الحضور.

الحقيقة - 46: اقترب من مزاج الحضور

كما أصبحت تعلم، إحدى أبرز الطرق لإعداد عرض تكمن في الاطّلاع على كل ما يمكنك في ما يتعلق بالحضور المتوقع. عليك أن تعرف أمرين عن الحضور: ما يعلم عن موضوع خطابك وما يشعر حياله.

عليك أن تعرف أمرين عن الحضور: ما يعلم عن موضوع خطابك وما يشعر حياله.

إليك بعض الأفكار لتقدير رد فعل الحضور المحتملة إلى ما ستقوله:

قم بأبحاث مسبقة حول الحضور: قد تساعدك معرفة هوية الحضور ومعتقداته على الفوز به وتمنعك من ارتكاب أخطاء خطرة خلال العرض. تكلم كولن كوين، الممثل الكوميدي من برنامج ، مؤخراً مع جمعية مشهورة تضم مسؤولين ذوي رُتَب عالية عن علاقات عامة ومحترفي تواصل خلال اجتماعها الربيعي السنوي في مدينة نيو يورك. لم يجرِ كوين أبحاثاً مسبقة حول المجموعة التي كان سيتحدث إليها، فوقف بعد العشاء وقام بعرضه الاعتيادي الذي كان يقدمه في النوادي الليلية. لم يكن عرضه غير ملائم للحضور والمناسبة فحسب، بل إنّه أهان أيضاً مهنة العلاقات العامة عدة مرات. بعد العرض، سأل عدد من الحاضرين إذا كان بإمكان استرداد أموال الجمعية من الممثل الكوميدي.

أجرِ أبحاثاً على شبكة الإنترنت، وتكلم مع أعضاء المجموعة التي ستتحدث إليها واكتشف ما هي قيمهم، وابحث عن طرق لربط رسالتك بمبادئ الحاضرين وأهدافهم.

تكلّم مع الأشخاص الذين دعوك إلى التحدث: الأشخاص الذين سيفيدونك الأكثر في أبحاثك هم الذين طلبوا منك التحدث أمام هذه المجموعة. اكتشف هدف اللقاء وسبب اختيارك كمتحدث وتوقعاتهم من خطابك. اسأل عن متحدثين سابقين وعن مواضيع عروضهم. اعرف إذا ما كانت ردات فعل المجموعة- إن سلبية أو إيجابية- قوية تجاه المتحدثين الآخرين وخطط ملاحظاتك وفق هذه المعلومات.

رحّب بالناس وهم يدخلون القاعة: يجب أن تصل قبل العرض وتتعرف إلى الموقع. كما ويسمح لك الوصول باكراً بالترحيب بالناس فيما يدخلون إلى القاعة وبالتعريف عن نفسك وبالحصول على معلومات عنهم. فيساهم الاطّلاع على خبراتهم واهتماماتهم وتوقعاتهم في إضفاء صفة بشرية عليك وفي جعلك تبدو أكثر شخصياً بالنسبة إلى فئة مهمة من الحضور.

ابحث عن إشارات غير شفهية: فيما تتكلم، ابذل جهدك لإنشاء

اتصال بالحضور وللحفاظ عليه. انظر إلى الحاضرين في أعينهم وكيّف وضعيتك لتتكلم مع جميع أعضاء المجموعة، أينما كانوا جالسين أو واقفين. انتبه إلى إشارات تُظهر مستوى اهتمامهم بعرضك: إيماءات أو ابتسامات أو تعابير وجه أو حاجبين مقطبين. كما وتخبر وضعية الجسم الكثير: فالترهل في المقعد أو طوي الذراعين أو النظر إلى الساعات (أو إلى الهواتف الخلوية) ليس بعلامة جيدة. تريد من الحضور أن يجلس باستقامة وينحني نحو الامام ويعيرك انتباهه الكامل ويراقب ما تقوم به.

في حال لم تجرِ الأمور بشكل جيد، غيّر سرعتك وبدّل مقاربتك. قد تعزو المشكلة جزئياً إلى طريقة الإلقاء التي تعتمدها: قد تحتاج إلى رفع صوتك وزيادة طبقته وتفادي اطراد رتيب، أو إلى الاقتراب من الحضور أو التحرك أكثر. وقد تحتاج في مرحلة معيّنة إلى تقصير خطابك واختتام ملاحظاتك، مكرراً ما تعتبره الأهم بالنسبة إلى الحضور ومعلناً نقطتك الرئيسية مرة أخيرة. لمّح إلى الحاضرين فيما تفعل ذلك، وقل لهم إن هذه الفكرة: "هي أبرز ما تحتاجون إلى أن تعرفوه حول هذا الموضوع...".

طمئن الحاضرين أنكم تملكون قواسم مشتركة: معظم الحاضرين يبحثون عن سبب ليقدّروك، فاعطهم هذا السبب. تكلّم عن القواسم المشتركة بينكم: قيمكم أو معتقداتكم أو أفكاركم أو مقاربتكم للحياة أو أفعال تعلَم أنهم يوافقون عليها. حتى الحضور سيئ الطباع مهذب بما فيه الكفاية للاستماع إلى ما تقوله إذا أظهرتَ له أنّك تشاطره الرأي في ما يتعلق بمسائل يعلق عليها أهمية. يشكّل الإقرار بوجهة نظره بصدق طريقة إثبات فعالة.

الحقيقة - 47: أجب عن أسئلة الحضور

لا يُسمح للحاضرين أحياناً بطرح الأسئلة. في هذه الحالة، تكمن مهمتك في استباق اهتماماتهم ومعالجتها في الملاحظات التي تعدها مسبقاً. أما إذا سمحت بنية العرض بطرح الأسئلة بعد أن تنتهي من التقديم، فعليك الاستعداد لها. إليك بعض الحقائق حول معالجة الأسئلة:

- **أصغِ إلى السؤال: أصغِ بصبر إلى السؤال بأكمله وركّز على كل من محتوى السؤال وسبب طرحه. لا تقاطع السائل، حتى ولو كنت متأكداً من اتجاه السؤال. أصغِ بانتباه إلى السؤال حتى نهايته ومن ثم أجب عنه.**
- **توقّف مؤقتاً للتفكير بالإجابة: سيعلم الحضور على الفور إذا كانت إجابتك عن سؤال ما معدّة مسبقاً. لا تكن كثير التلهف على الإجابة إلى درجة تبدو فيها أجوبتك وكأنها مأخوذة من نصّ مكتوب. ابذل جهدك لتبدو أنك تردّ على السؤال الذي يطرحه هذا الشخص من الحضور، وإذا أمكن، أضفِ صفة شخصية على إجابتك.**
- **لا تكرر السؤال: لا تكرر السؤال إلا في حال لا يملك السائل ولوجاً إلى الميكروفون ويعجز بقية الحاضرين عن سماع السؤال. في ما عدا ذلك، فكّر في السؤال وصغ ردّاً يعالج المسألة المطروحة.**

يستحق السائل إجابة صريحة وصادقة عن سؤاله.

- **لا تخرج عن الموضوع: لا تجب إلا عن السؤال المطروح وحدد ردّك قدر الإمكان. من ناحية أخرى، النصيحة التقليدية الموجّهة إلى رجال السياسة والمتحدثين العلنيين هي التالية: "في حال طرح عليك أحدهم سؤالاً تعجز عن الردّ عليه، أجب عن السؤال الذي تتمنى لو كان قد طرحه". أنت المتكلم وعليك التركيز على مسائل تهمّك وعلى أسباب وجودك أمام الحضور، ولكن تذكّر أنّ السائل يستحق إجابة صريحة وصادقة عن سؤاله.**
- **توجّه إلى الحضور بأكمله: ليست مرحلة طرح الأسئلة والإجابة عنها الوقت لاستهلال محادثة شخصية مع فرد من الحضور. حاول توجيه ردّك إلى الحضور بأكمله، وليس فقط إلى السائل. بهذه الطريقة، سيشعر جميع الحاضرين بأنهم معنيون.**
- **أجِب عن الأسئلة بالكامل: تابع السؤال إلى أن تجيبَ عنه بالكامل، مما يعني وضع نفسك مكان الشخص الذي تحلّى بالجرأة الكافية ليقف ويطرح السؤال. حاول فهم سبب السؤال وشعور السائل تجاه الموضوع. أعطِ أكمل إجابة يمكنك التفكير فيها.**

ما من سؤال غبـي.

- **لا تجعل السائل يشعر بالغباء: ما من سؤال غبـي. في حال أراد أحد أن يطّلع أكثر على موضوع خطابك بصراحة، خذ الوقت وابذل جهداً لمعالجة اهتماماته. فكثيرون لا يعرفون الموضوع بقدر ما تعرفه أنت، وقد لا يشعرون مثلك حياله. اجعل الحضور يشعر بالذكاء لطرحه سؤالاً هاماً عليك.**
- **لا تصرف سؤالاً على أنّه غير متصل بالموضوع: قد تبدو بعض الأسئلة خارجة عن الموضوع أو أقل صلة من غيرها بهدف خطابك، ولكن أجِب عليها في جميع الأحوال. عامل السؤال والسائل بجدية وسيقدر الحضور تصرفك.**
- **لا تصرف سائلاً على أنّه غير مهم: إنّ مرحلة طرح الاسئلة والإجابة عنها هي الوقت الذي يقف فيه أفراد الحضور الأقل مرتبة أو شأناً ليسألوا عن خطابك. عامِل كل فرد من الحضور باحترام وكرامة وستفوز باحترام الآخرين في القاعة.**
- **لا تدع شخصاً واحداً يتحكم بالأسئلة: في حال طرح شخص وابلاً من الأسئلة عليك، أجِب عن أسئلته بصبر وبإيجاز، ثم اقطع التواصل بالعينين معه وأنشئ تواصلاً مع شخص آخر. اطلب من الآخرين أن يطرحوا أسئلتهم عليك.**
- **ماذا لو لم تملك إجابة؟: اعترف بذلك. أظهر تقديرك للشخص لطرحه مسألة لم تفكر فيها واقترح أن تجد إجابة. لا تختلق إجابة على الفور بل اقترح أن تبحث عنها وأن تردّ**

عليه لاحقاً؛ ثم ابقَ على وعدك.

الحقيقة - 48: عالج عدم التجاوب بثقة

يتخذ عدم تجاوب الحضور عادة شكلين. أولاً، قد يقوم الحضور بأعمال تنم عن عدم تجاوب كالالتهاء والانـزعاج والسلوك الفظ أو غير المراعي لشعور الآخرين. وثانياً، قد يطرح أفراد الحضور أسئلة تتحدى سلطتك أو تشك في كفاءتك أو تظهر عدم تجاوب واضحاً تجاه موضوعك أو وجهة نظرك. لنعالج الالتهاء في بادئ الأمر.

الوصول المتأخر: ابقَ على وعدك وابدأ في الموعد المحدد إلا في حال لم يصل صانع قرار رئيسي إلى القاعة بعد ولا يجدي نفعاً البدء من دونه. إذا بدأت في الموعد المحدد، سترى بعض أفراد الحضور يصلون متأخرين ويلهون الآخرين فيما يجدون مقعداً ويستقرون. أفضل خطة بالإجمال هي أن تتجاهلهم. سيستقرون ببضع دقائق وستتمكن من المتابعة. في حال كان الشخص المتأخر مهماً ويستحق الاطّلاع على ما قيل، قدّم تلخيصاً موجزاً عن النقاط الرئيسية التي سبق وناقشتها وانتقل إلى النقطة التالية. تذكر أن أغلبية المتأخرين يشعرون بالإحراج والخجل مثلك تماماً.

الأحاديث الجانبية: بعض الأحاديث الجانبية بين الحاضرين مفيدة، كما حين يساعد شخص شخصاً آخر على متابعة الموضوع أو يريه أين يجد معلومات معيّنة في الأوراق المطبوعة أو في البلاغات السياسية للصحف. بيد أنّ بعض الأحاديث الأخرى تدلّ على أنّ الحضور بدأ يشعر بالضجر. في حال أتت المشكلة من شخصين يقيمان حديثاً جانبياً، حاول الاقتراب منهما من دون النظر إليهما مباشرة. فيما ينظر الحضور باتجاهك وأنت تتحرك، سيعي المتحدثان أنّ الآخرين ينظرون إليهما وسينهيان حديثهما على الأرجح.

في حال أرسل الحاضرون إشارات غير شفهية عن ضجرهم أو استيائهم أو وهن طاقتهم، قد تحتاج إلى منحهم بعض دقائق الاستراحة. في حال لم يكن ذلك جزءاً من خطة التقديم، يمكنك الاعتراف بوجود وجهات نظر أخرى وبأنّ بعض الحاضرين قد لا يشاطرونك الرأي. ثم عالج الخلاف بصراحة واشرح لِم اخترت وجهة نظرك المعيّنة.

في حال أتت المشكلة من شخصين يقيمان حديثاً جانبياً، حاول الاقتراب منهما من دون النظر إليهما مباشرة.

أسئلة عدائية أو اتهامية: إذا طرح عليك الحضور أسئلة تظهر عدم تجاوبه معك أو مع الموضوع الذي تقدمه، عالج المسألة المطروحة وليس نبرة السؤال. فإجابة غاضبة أو عدائية من قبلك تفيد من يأمل إضعاف الثقة بك أو زرع الشك في كفاءتك. تصرّف بتهذيب وباحتراف،

ولكن اجهد في شرح وجهة نظرك.

لا تعطِ الحاضرين فرصة لمجادلتك أو لإلقاء خطاب خاص بهم.

يملك الحاضرون أحياناً سبباً خفياً أو جدول أعمال يأملون أن يطرحوه. اعترف بوجهة نظرهم واشرح سبب عدم موافقتك عليها وتابع خطابك. أبقِ أجوبتك موجزة ومتعلقة بنقطة واحدة. لا تعطِ الحاضرين فرصة لمجادلتك أو لإلقاء خطاب خاص بهم. في حال لم يستسلم السائل واستمَر في طرح الأسئلة عليك، قل له: "أظن أنني أجبت عن سؤالك بأفضل طريقة ممكنة. هل يملك الحضور أي سؤال آخر أو ملاحظة أخرى؟". ثم استدر وأنشئ تواصلاً بالعينين مع شخص آخر، ربما شخص يرفع يده أو تُظهر تعابير وجهه الترقب.

وجد الممثل والمخرج مال غيبسون نفسه في خضم خلاف فيما كان يخاطب طلاب كلية الأفلام في جامعة ولاية كاليفورنيا. فاتهمت أستاذة تتخصص في الأدب الماياني غيبسون بقولبة مواضيع فيلمه . من الواضح أنّ وجهة نظر السائلة كانت تختلف تمام الاختلاف عن وجهة نظر غيبسون وأنّ نواياها كانت عدائية واتهامية. كان بإمكان المخرج أن يحرف النقد بإقرار وجهة نظر الأستاذة، أو اختلاف وجهتي نظرهما على الأقل، ومن ثم أن ينتقل إلى سؤال آخر. ولكنه اختار بدلاً من ذلك أن يجادلها ويرفع صوته ويستخدم لغة اعتبرها العديد غير ملائمة. لا تسمح لأي شخص بمضايقتك بالأسئلة والتحديات؛ ابحث عن قاسم مشترك في إجابتك قدر الإمكان.

حوّل سؤالاً عسيراً لصالحك عن طريق ربطه بالنقاط الرئيسية أو المواضيع الأساسية في خطابك.

أخيراً، حوّل سؤالاً عسيراً لصالحك عن طريق ربطه بالنقاط الرئيسية أو المواضيع الأساسية في خطابك. عُد إلى المسائل الرئيسية في خطابك وعززها عن طريق ربطها باحتياجات الحضور واهتماماته. تذكّر أنّك إذا حافظت على هدوئك وصبرك ومزاجك الجيد سيبرئك الحضور لفقدان الأدلة الكافية لإدانتك، وسيقدّر احترافك.

الحقيقة - 49: اطّلع قدر الإمكان على موقع تقديم العرض

تأكد قبل موعد خطابك بكثير من التفاصيل الهامة كافة المتعلقة بالموقع، وخطط أن تصل باكراً لتتمكن من النظر والتفكير في عدة مسائل متعلقة بالموقع وبإعداد قاعة العرض.

خطط أن تصل باكراً.

التاريخ والوقت والموقع: أين يفترض بك أن تكون؟ متى يبدأ خطابك؟ إذا كنت غير مطلع على الموقع، استفسر عنه قدر الإمكان مسبقاً. ابحث عن أفضل طريق للوصول إلى موقع العرض فضلاً عن موقف السيارات ومكان القاعة.

ترتيب القاعة: الدخول إلى القاعة من دون أدنى فكرة عن ترتيبها لهو حماقة. لا تعتمد على الغير لإعداد القاعة على نحو يحوز على رضاك. إذا أمكن الأمر، صِل باكراً ورتّب القاعة كما يحلو لك. إنه خطابك فتولَّ أمر موقعه.

الميكروفون والحالة الصوتية: جرّب النظام الصوتي مسبقاً. إذا كنت ستضع ميكروفوناً لاسلكياً، استفسر عما عليك القيام به لتشغيله. قرر مسبقاً ما إذا كنت ستتحدث من دون نظام صوتي في حال لم يعمل أو ستنتظر أن يتم تصليحه.

المساعِدات البصرية: تفحّص الشاشة وضع المسلاط والنظام الذي تخطط استخدامه لدعم خطابك. تأكد من أنّ الصورة معدلة ومركزة وظاهرة للأشخاص الجالسين في الصف الأخير.

المنبر: خذ الوقت لمعرفة كيف تعتلي المنبر وتنـزل عنه؛ وأين تبلغ حدود الصوت في القاعة؛ وموقع الأبواب المسحورة والكبلات ومواطئ الأقدام الخطرة. تخيّل موقع المنبر ومدى قرب منصتك من الطرف. فأكثر من متحدث محترف أو مقدم سقط بكل معنى الكلمة عن طرف المنبر أو المنصة العالية لأنه لم ينتبه إلى الحدود. وتشكّل منصة عالية مع ستارة خلفك خطراً خاصاً، لذا افحصها بدقة قبل أن تستهل العرض.

الوقت المحدد: استفسر مرة أخيرة عن الوقت المخصص لخطابك من المضيف وتقيّد به. لا تخيّب الآمال بإنهاء خطابك أبكر مما يجب أو بالتكلم لوقت أطول من الوقت المحدد.

المِقْرَأ: استعلم عن موقع المنصة وإذا كنت تستطيع أن تتحرك أبعد منها أو أن تتمشى في مقدمة القاعة. تأكد من أنّ المقرأ يتضمن ضوءاً ومن أنّه يعمل وينوّر بما فيه الكفاية لكي ترى ملاحظاتك.

أحضر نسخة احتياطية عن خطابك.

الملاحظات: لا تثق بأحد غير نفسك لإعداد خطابك. إذا قدمت العرض من نص مكتوب أو ملاحظات مفصلة، تمسك بها شخصياً. راجعها قبل تقديم العرض، ولكن لا تنصبّ فوقها فيما يقدّمك المضيف إلى الحضور. أحضر نسخة احتياطية عن خطابك وابقها سهلة المنال في جيب معطفك أو محفظتك في حال أُتلفت النسخة الاولى.

الإنارة: تأكد من أنّ الإنارة الفوقية لا تبهت الصورة المسلطة على الشاشة. هل الإنارة قوية بما فيه الكفاية ليراك الناس ويقرأون الاوراق التي توزّعها عليهم؟ وهل هي ضعيفة بما فيه الكفاية ليرى الحضور المساعِدات البصرية التي تقدمها؟

جرّب العناصر: استخدم الميكروفون وتأكد من المسلاط واعبر المنبر وافحص تأثير المساعِدات البصرية التي أعدتها من مؤخر القاعة. تأكد من أنّك ظاهر ومسموع من أنحاء القاعة كافة. اكتسب بعض الثقة من معرفة أين ستقف وكيف ستشعر قبل أن تبدأ بتقديم العرض.

الحقيقة - 50: استخدم الميكروفون لصالحك

فكّر في استخدام نظام مكبر صوت لتحسين عرضك، إلا إذا كنت تلقي خطاباً في قاعة صغيرة أمام بضعة أشخاص فقط. إذا اضطررت إلى إجهاد صوتك بغية التكلم جهاراً لكي يسمعك الجميع، إذاً أنت بحاجة إلى نظام مكبِّر صوت. أما إذا تكلمت براحة بمستوى الصوت الذي تستخدمه للأحاديث وفَهِمَك جميع الحاضرين في القاعة، فيعني ذلك على الأرجح أنك لا تحتاج إلى نظام مكبر صوت.

قد يبدو استخدام الميكروفون مخيفاً في بادئ الأمر، ولكن متى تجرّبه وتتعوّد على صوتك عبر مكبِّر الصوت، ستكون على ما يرام. تذكّر الأفكار التالية عند استخدامك الميكروفون للمرة الأولى:

افهم نوع الميكروفون الذي تستخدمه: يتوفّر الميكروفون بشكلين أساسيين: مسلّك ولاسلكي. يسمح بالتحرك بحرية من دون التقيّد بكبلات وحبال، ولكنه أكثر حساسية للتشويش ويعمل بواسطة البطاريات (التي قد تكون فارغة). أما فيمكن التعويل عليه وينتج نوعية صوت جيدة، ولكن انتبه إلى موقع الكبل على الدوام لكي لا تتعثر به.

افهم كيف تستخدم الميكروفون اللاسلكي: يتوفّر الميكروفون اللاسلكي بشكلين أساسيين: النوع الذي يُثبت بمشبك والنوع الذي يُحمل باليد. صغير الحجم وخفيف الوزن وسهل الاستخدام. بالنسبة إلى الرجال، أفضل مكان لتثبيت هذا الميكروفون هو على ربطة العنق أو القميص، في أعلى نقطة ممكنة، على بعد حوالى ثلاث إلى أربع بوصات (7.5 إلى 10 سنتم) من الذقن. ويُثبت هذا الميكروفون عند النساء كالرجال ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حساس ويلتقط الأصوات كافة الناتجة عن تلامسه مع العقود والمجوهرات وشارة الاسم. يمكن أيضاً تثبيت الميكروفون على طيّة صدر السترة، ولكن صوتك قد يخفت حين تدير رأسك بعيداً عن الجهة التي تضع عليها الميكروفون. متى يتم تثبيت الميكروفون، ما عليك سوى تشغيله حين تستعد لإلقاء خطابك وعدم لمسه. يتوفّر الميكروفون الذي يُثبت بمشبك نموذجياً مع سلك يصله بجهاز إرسال صغير ورزمة بطاريات يمكنك وضعهما في جيبك أو تعليقهما على سيرك إذا أردت. افعل ما يريحك الأكثر أو ما يشكّل أقل مصدر إلهاء. أما

فيتضمّن نموذجياً زرّ تشغيل وإيقاف في أسفله تشغله حين تستعد للبدء بالتقديم. أمسك الميكروفون على بعد ست بوصات (15 سنتم) تقريباً من فمك حين تتكلم. لا تحتاج إلى وضعه مباشرة أمام وجهك لكي تُسمع فضلاً عن أنه يشكل إلهاء بصرياً للحضور. إذا

اضطررت إلى السعال، أنـزل الميكروفون إلى جنبك. وإذا أردت التحدث مع شخص من الحضور ولا ترغب في أن يسمعك بقية الحاضرين، أوقف تشغيل الميكروفون وانتظر إلى أن ينطفئ الضوء الصغير (أو يتحوّل من اللون الأخضر إلى اللون الأحمر).

الميكروفون الذي يُثبت بمشبك حساس ويلتقط الاصوات كافة الناتجة عن تلامسه العقود مع والمجوهرات وشارات الأسماء.

افهم كيف تستخدم الميكروفون المسلّك يتوفّر الميكروفون المسلّك إجمالاً بشكلين: الثابت والنقال. يتم تثبيت على قاعدة تسمح لك بمسك شيء آخر في يدك. لكن في حال استخدمت القاعدة، لن تتمكن من الابتعاد عن الميكروفون أكثر من قدم واحد (30 سنتم) لئلا يخفت صوتك. إذا أردت التحرّك فيما تستخدم ميكروفون مسلّك نقال، لفّ الكبل لكي لا يفك فيما تتحرك بحرية على المنبر. سيكون الحبل مشتبكاً عند انتهائك من التحدث، ولكن البدء مع الكبل في مكان واحد أسهل من دون أدنى شك. في حال كنت تستخدم متصلاً بمنصة أو بمقرأ، عليك البقاء قريباً من الميكروفون والتحدث نحوه ولكن من دون الاقتراب كثيراً (لئلا يبدو صوتك مرتفعاً ومشوهاً) ولا الابتعاد كثيراً (لئلا يعجز الحضور عن سماعك). فيما تحرك يديك احرص على النظر إلى اليسار وإلى اليمين لإنشاء تواصل بالعينين مع أكبر عدد ممكن من الحاضرين وابقَ قريباً من المنصة قدر المستطاع.

جرّب الميكروفون حالما تصل.

جرّب الميكروفون: جرّب الميكروفون حالما تصل إذا أمكن الأمر. حاول أن تعدو مع الميكروفون في مستوى صوت طبيعي لإلغاء أي مفاجآت وإلهاء من رسالتك لاحقاً. فيما تتكلم للمرة الأولى، رحّب بالحضور واشرح سبب سرورك للتواجد معه وتكلّم بصوت عادي ونبرة طبيعية. سيساعدك عادة تقني صوت (أو المضيف) على حل أي مشكلة إن وجدت.

انتبه من التغذية المرتدة: حين يتم وضع الميكروفون أمام مكبرات صوت، سيرتد الصوت الصادر من المكبرات في الميكروفون ويؤدي إلى صوت حاد يزعج الجميع. إن تنقلت وأنت تحمل ميكروفوناً (مسلّكاً أو لاسلكياً) احرص على معرفة إلى أي مدى يمكنك التوغّل نحو الحضور أو التقدم على المنبر من دون التسبب بصوت حاد. استدلّ بمحددات أو وضعيات على المنبر فيما تتمرن على السطور الأولى من خطابك عبر الميكروفون المشغل.

حين يعمل الميكروفون وترتاح حيال كيف تبدو، لا تقلق بِشأن صوتك. تكلم بصوتك الطبيعي والاعتيادي وحاول جهدك أن تغري الحضور بالمشاركة.

الحقيقة - 51: اعرف حدودك

قبل الدخول إلى قاعة التقديم، اطّلع على بعض الأمور، ألا وهي الحضور والموضوع والأسباب الكامنة في تحدثك، واعلم حدودك. قبل أن تبدأ بالتحدث، فكّر بشكل خاص في تقييدات الوقت والمساحة وخبرتك الخاصة.

عليك التفكير في تقييدات الوقت والمساحة وخبرتك الخاصة.

افهم تقييدات الوقت: من الجيد معرفة الوقت المخصص لخطابك لعدة أسباب. أولاً، بالطبع قد لا تكون المتحدث الوحيد. في الواقع، قد تكون شخصاً من بين عدة أشخاص معينين للتكلم أمام هذا الحضور في هذه المناسبة، ولا يمكنك بكل بساطة المجازفة في استخدام وقت التحدث المخصص لغيرك. إذا تم تخصيص 20 دقيقة لخطابك، خطط على استخدام 19 دقيقة. وإذا شكّل طرح الأسئلة والإجابة عنها جزءًا مهماً من برنامجك، خطط للتحدث خلال ثلثي الوقت المخصص لخطابك وثم كرّس ثلث الوقت للإجابة عن أسئلة الحضور.

وتهمك تقييدات الوقت لأسباب أخرى أيضاً. فقد يقوم المضيف بالترتيبات اللازمة ليسجل فريق سمعي بصري ملاحظاتك. يتبّع هؤلاء الناس جدولاً وهم مهيأون لتسجيل خطابك خلال الوقت المخصص. لا تقم بأمور غير متوقعة بالتحدث أطول من الوقت المخصص لك.

وأخيراً، يملك الحضور توقعات معينة متعلقة بمدة خطابك، ويريد منك أن تفي بوعدك. لا تنفد صبره بإبقائه في قاعة المحاضرات أو مبنى الاجتماعات أطول من الإطار الزمني المجدول لخطابك.

افهم تقييدات المساحة: قبل أن يتم تقديمك، اعرف مدى إمكانية تحركك على المنبر أو على المنصة. حذارِ من الاقتراب كثيراً من الطرف الأمامي (أو الخلفي) لمنصة الإلقاء. منذ بضع سنوات، شاهدت متحدثة ترجع إلى خلف منصة صغيرة خلال غداء في دنفر. كانت على ما يرام إلى أن خطت وسقطت عن المنصة. للأسف، كان الميكروفون لا يزال مشغلاً والتقط الألم والإحباط اللذين شعرت بهما في هذه اللحظة. لم ينتهِ الخطاب جيداً.

أما السبب الرئيسي الثاني لمعرفة إلى أي مدى تستطيع التحرك على المنبر أو التوغّل نحو الحضور فهو لمنع أي تغذية سمعية مرتدة؛ ذاك الصوت الحاد الذي يجفل الحضور ويجعل المتحدث يتساءل ما الخطب. اسأل المضيف أو التقني السمعي البصري عن تقييدات المسافة قبل أن يتم تقديمك وخطط عرضك بموجب المعلومات التي يزوّدك بها.

افهم تقييدات خبرتك: في ذروة خطابك، ولا سيما في الرد على

سؤال محدد أو معيّن، يغويك أحياناً تقديم آراء حول مواضيع لست ضليعاً فيها. يهم جداً إدراك حدود خبرتك حول الموضوع، والعمل ضمن هذه الحدود. سُئل مرة جودي باول، وزير الإعلام في عهد الرئيس جيمي كارتر، إذا ما تعلم من وظيفته أي شيء لم يكن يعلمه أول ما تم تعيينه إلى منصبه. أجاب: "نعم، تعلمت أنّه دائماً ما يوجد شخص في القاعة يعلم عن الموضوع أكثر مني بقليل". فروى باول قصة غداء أُقيم في البيت الأبيض ودُعي خلاله إلى التحدث. لم يكن يدرك أنّ جميع الحاضرين كانوا خبراء في الموضوع الذي طُلب منه التحدث عنه. قال: "إنّه درس صعب ولكن التواضع والاستعداد للقول: ، سيخلصانك من إحراج حقيقي".

تساعد معرفة حدودك، بما فيها تقييدات الوقت والمساحة وخبرتك حول الموضوع، على منعك من قول أمور ستندم عليها أو ستضطر إلى الاعتذار عنها لاحقاً. فالعمل ضمن منطقة راحتك يبقيك واثقاً من نفسك وصادقاً ومحترفاً، وهذا بالطبع ما يتوقّعه الحضور منك.

انتهى

(*) ملاحظة المترجم: يُستخدم هذا الاتجاه إذا كان عرض باور بوينت في اللغة الإنكليزية. أما في اللغة العربية، فتُوجه العناوين نحو اليمين.

Table of Contents

الحقيقة - 31: كرر العملية قدر المستطاع
الحقيقة - 32: كل المتحدثين يشعرون بالتوتّر
الحقيقة - 33: تعرّف إلى القلق قبل أن يبدأ
الحقيقة - 34: عالج السلوك المتوتّر
الحقيقة - 35: لا تبح بتوتّرك
الحقيقة - 36: يتم نقل معظم المعلومات بطريقة غير شفهية
الحقيقة - 37: قد تنجح في عملية التواصل غير الشفهي
الحقيقة - 38: يملك التواصل غير الشفهي وظائف معيّنة
الحقيقة - 39: تسيطر مبادئ رئيسية على التواصل غير الشفهي
الحقيقة - 40: يؤثر التواصل غير الشفهي في الحضور
الحقيقة - 41: قد تفيد المساعِدات البصرية الحضور في فهم رسالتك
الحقيقة - 42: افهم الصور البصرية قبل أن تستخدمها
الحقيقة - 43: اختر المساعِد البصري المناسب
الحقيقة - 44: استخدم عرض باور بوينت بفعالية
الحقيقة - 45: فكّر في التحدث من دون مساعِدات بصرية
الحقيقة - 46: اقترب من مزاج الحضور
الحقيقة - 47: أجب عن أسئلة الحضور
الحقيقة - 48: عالج عدم التجاوب بثقة
الحقيقة - 49: اطّلع قدر الإمكان على موقع تقديم العرض
الحقيقة - 50: استخدم الميكروفون لصالحك
الحقيقة - 51: اعرف حدودك